

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

**THIAGO CORRÊA LUCHINI**

**FATORES INFLUENTES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO  
DE SERVIDORES PÚBLICOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SÃO CARLOS**

**SÃO CARLOS**

**2016**

**THIAGO CORRÊA LUCHINI**

**FATORES INFLUENTES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO  
DE SERVIDORES PÚBLICOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SÃO CARLOS**

Dissertação apresentada como exigência para obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da UFSCar.

Orientador: Prof. Dr. Mário Sacomano Neto.

**SÃO CARLOS**

**2016**



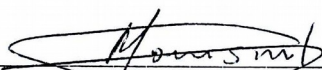
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

Pró-Reitoria de Pós-Graduação

Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

**Folha de Aprovação**

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a defesa de Dissertação de Mestrado do candidato Thiago Correa Luchini, realizada em 05/12/2106:



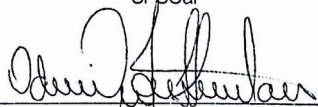
---

Prof. Dr. Mário Sacomano Neto  
UFSCar



---

Profa. Dra. Alessandra Rachid  
UFSCar



---

Dr. Odemilson Fernando Sentanin  
EMBRAPA

## DEDICATÓRIA

*“Aos meus pais Antônio e Leonídia,  
aos meus irmãos Matheus e Jéssica,  
e aos meus “filhos” de quatro patas  
Gohan, Videl e Pan”.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao dom da vida por me proporcionar tamanhas e diferentes emoções ao longo de minha existência.

Agradeço também aos meus pais, Antônio Domingos Luchini e Leonídia Maria Corrêa Luchini, por dedicarem parte de suas vidas à minha criação e estudos. Sem contar o carinho e palavras de apoio que constantemente recebo quando me deparo com dúvidas e caminhos a serem seguidos. Obrigado por me ajudarem a ser o que hoje sou. Agradeço também aos meus irmãos, Matheus Corrêa Luchini e Jéssica Corrêa Luchini, pois sei que neles sempre poderei confiar. Agradeço também o carinho e o amor sem medida do Gohan, Videl e Pan, demonstrados em cada lambida e abanada de rabo. Amo vocês.

Também sou grato pela paciência e orientação nos estudos dos professores e amigos, Mário Sacomano Neto e Herick Fernando Morales, que muito contribuíram para esse momento, bem como agradeço imensamente aos professores Odemilson Fernando Sentanin e Alessandra Rachid, por participarem desta etapa tão importante para mim.

Não posso esquecer dos meus amigos de trabalho e de mestrado, os quais muitas vezes aconselharam-me sabiamente, em especial Camila Luchesi Silveira Dangelo, Geraldo Biason Gomes, Gustavo Carvalho Maurício e Robinson Domingues da Silva.

Por fim agradeço à vida e às condições que ora me encontro, tendo a oportunidade de ter uma família que muito me quer bem e de poder ter a chance de estudar e aprimorar meu conhecimento com o intuito final de trazer os mais importantes benefícios para a vida em sociedade.

# FATORES INFLUENTES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE SERVIDORES PÚBLICOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

## Resumo

*O objetivo principal deste estudo foi evidenciar e analisar quais os fatores presentes no ambiente de trabalho que influenciam a satisfação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de São Carlos, que atuam em Secretarias Acadêmicas. O referencial teórico adotado foi a Teoria da Satisfação no Trabalho de Locke, juntamente com a interação de outros aspectos psicossociais relacionados ao trabalho, como Motivação; Sentido, Saúde e Capacidade para o Trabalho; Identidade Pessoal; Identidade Organizacional; e a questão da Liderança. Por meio da aplicação de questionários, dentre eles, o Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 - adaptado à realidade brasileira, foi realizada uma pesquisa descritiva e exploratória. Para a análise dos dados foi utilizada uma survey analítica e regressão logística. A pesquisa contou com uma amostra bastante significativa, abrangendo 124 indivíduos de um total de 147 possíveis, aumentando consideravelmente a confiabilidade dos dados obtidos, principalmente em relação aos dados encontrados pelo Questionário S20/23, com índices de Alfa de Cronbach significativamente elevados. Uma vez verificado o grau de satisfação dos agentes pesquisados, conseguiu-se evidenciar alguns fatores que podem estar afetando o comportamento organizacional dos sujeitos pesquisados de forma que os levam para a insatisfação e que não podem ser negligenciados pela organização. Nesse sentido, este trabalho contribuiu para uma melhor análise e compreensão da satisfação no trabalho dentro do contexto organizacional público, apontando formas de criar e consolidar no indivíduo, um sentimento de pertencimento que não seja oriundo substancialmente por meio de recompensas extrínsecas, mas principalmente, pelas recompensas intrínsecas, onde a liderança possui papel primordial que, juntamente com a missão institucional, são fundamentais para o bom andamento dos fluxos organizacionais da Universidade e das organizações em geral.*

**Palavras-chaves:** Satisfação no trabalho; Comportamento Organizacional; Questionário S20/23.

# FATORES INFLUENTES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE SERVIDORES PÚBLICOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

## Abstract

*The main objective of this study was to highlight and analyze the factors present in the work environment that influence the satisfaction of the technical-administrative employees of the Federal University of São Carlos, who work in Academic Departments. The theoretical framework adopted was Locke's Theory of Work Satisfaction, along with the interaction of other psychosocial aspects related to work, such as Motivation; Sense, Health and Ability to Work; Personal Identity; Organizational Identity; And the question of Leadership. Through the application of questionnaires, among them, the Satisfaction Questionnaire at Work S20 / 23 - adapted to the Brazilian reality, a descriptive and exploratory research was carried out. An analytical survey and logistic regression were used to analyze the data. The survey had a very significant sample, covering 124 individuals out of a total of 147 possible, considerably increasing the reliability of the data obtained, mainly in relation to the data found in Questionnaire S20 / 23, with significantly higher Cronbach's alpha indices. Once verified the degree of satisfaction of the researched agents, it was possible to evidence some factors that may be affecting the organizational behavior of the subjects studied in a way that leads them to the dissatisfaction and that can not be neglected by the organization. In this sense, this work contributed to a better analysis and understanding of job satisfaction within the public organizational context, pointing to ways of creating and consolidating in the individual a sense of belonging that does not come substantially through extrinsic rewards, but mainly through Rewards, where leadership has a primordial role that, together with the institutional mission, are fundamental for the good progress of the organizational flows of the University and of organizations in general.*

**Keywords:** Job Satisfaction; Organizational Behavior; Questionnaire S20/23.

*“Intensidade da satisfação e a importância de valores não podem ser medidos em termos de quaisquer unidades físicas (ou psicológicas) conhecidos. Entretanto, seria um erro concluir que esses conceitos não são significativos”. (LOCKE, 1969, p. 331).*



## Lista de figuras

Figura 1: Organograma da UFSCar.....	68
Figura 2: Fórmula do Alfa de Cronbach.....	80

## Lista de Gráficos

Gráfico 1: Gênero.....	73
Gráfico 2: Setor de trabalho.....	74
Gráfico 3: Idade média e média de tempo na função.....	75
Gráfico 4: Tempo na função (até 5 anos e até 1 ano).....	75
Gráfico 5: Fatores que mais prejudicam a satisfação no trabalho atualmente.....	104
Gráfico 6: Atual sentido do trabalho dos secretários acadêmicos.....	107
Gráfico 7: Secretários da graduação - fatores que levaram à satisfação no trabalho.....	111
Gráfico 8: Secretários da pós-graduação - fatores que levaram à satisfação no trabalho.....	112
Gráfico 9: Secretários de departamento - fatores que levaram à satisfação no trabalho.....	113

## **Lista de Quadros**

Quadro 1: Evolução do conceito Satisfação no Trabalho.....	15
Quadro 2: Fatores causais da Satisfação no Trabalho relacionados ao ambiente de trabalho. .	20
Quadro 3: Características e princípios de organização de trabalho que tenha sentido.....	23
Quadro 4: Questionário S20/23 - Itens originais.....	61
Quadro 5: Questionário S20/23 - Itens adaptados.....	63
Quadro 6: Escala psicométrica classificatória.....	63
Quadro 7: Cursos e Departamentos por Centro Acadêmico da UFSCar.....	72

## Lista de tabelas

Tabela 1: Resumo geral da pesquisa.....	59
Tabela 2: Estado Civil.....	74
Tabela 3: Filhos.....	76
Tabela 4: Nível de escolaridade.....	77
Tabela 5: Títulos acadêmicos.....	77
Tabela 6: Formação acadêmica.....	78
Tabela 7: Valores de confiabilidade para o Alfa de Cronbach.....	80
Tabela 8: Valores do Alfa de Cronbach para o S20/23.....	82
Tabela 9: Coeficientes e p-valores do Questionário S20/23.....	88
Tabela 10: Satisfação Intrínseca no Trabalho - S20/23.....	91
Tabela 11: Variedade de tarefas e aprendizagem.....	92
Tabela 12: Monotonia no trabalho.....	93
Tabela 13: Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho.....	94
Tabela 14: Satisfação com as Relações Hierárquicas - 1ª parte.....	95
Tabela 15: Reconhecimento e Valorização.....	96
Tabela 16: Percepção sobre o estilo de liderança.....	96
Tabela 17: Satisfação em relação ao estilo de liderança.....	97
Tabela 18: Satisfação quanto à periodicidade de mudança de Coordenador / Chefe.....	97
Tabela 19: Satisfação com as Relações Hierárquicas - 2ª parte.....	98
Tabela 20: Satisfação relacionada à autonomia.....	99
Tabela 21: Satisfação relacionada à flexibilidade de horário.....	99
Tabela 22: Satisfação com as Relações Hierárquicas - 3ª parte.....	100
Tabela 23: Satisfação relacionada à remuneração e estabilidade.....	100
Tabela 24: Ambiente universitário e incentivo aos estudos.....	102
Tabela 25: Capacitação.....	102
Tabela 26: Fatores que mais podem prejudicar a satisfação no trabalho.....	103
Tabela 27: Fatores que mais prejudicam a satisfação no trabalho atualmente.....	104
Tabela 28: Condições que dão sentido ao trabalho.....	105
Tabela 29: Atual sentido do trabalho dos secretários acadêmicos.....	106
Tabela 30: Nível de satisfação no trabalho.....	108
Tabela 31: Secretários indiferentes em relação ao modo como se sentem no trabalho.....	109
Tabela 32: Secretários insatisfeitos em relação ao modo como se sentem no trabalho.....	110

## Sumário

<b>Capítulo 1: Contexto e problemática de pesquisa.....</b>	<b>1</b>
1.1 Introdução.....	1
1.2 Problema de pesquisa.....	6
1.3 Objetivos da pesquisa.....	6
1.4 Justificativa.....	7
<b>Capítulo 2: Aspectos psicossociais do ambiente de trabalho.....</b>	<b>12</b>
2.1 Motivação e satisfação no trabalho.....	12
2.2 Sentido, saúde e capacidade para o trabalho.....	21
2.3 Identidade social, identidade pessoal e identidade organizacional.....	25
2.4 Liderança.....	30
2.5 Algumas considerações.....	38
<b>Capítulo 3: Motivação, Satisfação e Liderança no setor público.....</b>	<b>43</b>
3.1 O modelo gerencial na administração pública.....	43
3.2 Motivação no setor público.....	44
3.3 Liderança no setor público.....	49
3.4 Algumas considerações.....	52
<b>Capítulo 4: Metodologia e Métodos de pesquisa.....</b>	<b>56</b>
4.1 Amostra de pesquisa.....	57
4.2 Instrumentos de coleta dos dados.....	60
4.3 O processo de coleta dos dados.....	64
4.4 Tratamento e Análise dos dados.....	66
<b>Capítulo 5: Resultados da pesquisa.....</b>	<b>68</b>
5.1 A Universidade Federal de São Carlos.....	68
5.2 Dados do Questionário Sociodemográfico.....	73
5.3 Discussão sobre o Questionário S20/23.....	78
<b>5.3.1 O Alfa de Cronbach.....</b>	<b>79</b>
<b>5.3.2 O modelo de regressão Logit Ordinal.....</b>	<b>82</b>
<b>5.3.3 Resultados e análises referentes ao Questionário S20/23.....</b>	<b>87</b>
5.4 Resultados e análises do Questionário Geral.....	100
<b>Capítulo 6: Discussão dos resultados.....</b>	<b>114</b>
<b>Capítulo 7: Considerações finais.....</b>	<b>125</b>
<b>Referências.....</b>	<b>130</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>137</b>

Anexo 1: Questionário geral da pesquisa.....	138
Anexo 2: Cálculo do Alfa de Cronbach - SIT (todos secretários acadêmicos).....	146
Anexo 3: Cálculo do Alfa de Cronbach - SAFT (todos secretários acadêmicos).....	147
Anexo 4: Cálculo do Alfa de Cronbach - SRH (todos secretários acadêmicos).....	149
Anexo 5: Cálculo do Alfa de Cronbach - SIT (Secretários de Graduação).....	151
Anexo 6: Cálculo do Alfa de Cronbach - SAFT (Secretários de Graduação).....	152
Anexo 7: Cálculo do Alfa de Cronbach - SRH (Secretários de Graduação).....	153
Anexo 8: Cálculo do Alfa de Cronbach - SIT (Secretários de Pós-Graduação).....	154
Anexo 9: Cálculo do Alfa de Cronbach - SAFT (Secretários de Pós-Graduação).....	155
Anexo 10: Cálculo do Alfa de Cronbach - SRH (Secretários de Pós-Graduação).....	156
Anexo 11: Cálculo do Alfa de Cronbach - SIT (Secretários de Dep. Acadêmico).....	157
Anexo 12: Cálculo do Alfa de Cronbach - SAFT (Secretários de Dep. Acadêmico).....	158
Anexo 13: Cálculo do Alfa de Cronbach - SRH (Secretários de Dep. Acadêmico).....	159
Anexo 14: Dados tabulados para uso no Stata-12 (Regressão Logit Ordinal).....	160

# Capítulo 1: Contexto e problemática de pesquisa

## 1.1 Introdução

Desde meados da década de 1990, o Governo Federal brasileiro tem envidado esforços para profissionalizar sua burocracia pública através de modelos gerencialistas de gestão, subestimando, porém, a importância dos fatores que afetam a satisfação no trabalho. Gomes e Quelhas (2003) destacam que, apesar dessa tentativa de melhorar a gestão burocrática pública brasileira, esta ainda parece continuar pautada no impessoalismo e no tecnicismo, desconsiderando o fator emocional do servidor público, como se este fosse restrito intelectualmente a somente cumprir as funções para as quais foi contratado, subestimando sua capacidade mental e sua percepção do ambiente em sua volta, o que em muito refletirá sobre sua motivação e satisfação no trabalho.

Esse aparente descaso possivelmente se traduzirá em ineficiência e ineficácia, pois como não há uma política que administre a satisfação dos trabalhadores, com o passar do tempo haverá propensão a um processo de desmotivação, gerando aos poucos, menor satisfação com as atividades realizadas e com o modo de administrar da organização.

Ladeira, Sonza e Berte (2011), Pauli e Biulchi (2012), Moraes e Iguti (2013), Bresser-Pereira (2008) e Matias-Pereira (2008) observam que reformas no setor público vêm trazendo um modelo gerencialista de gestão, característico do setor privado para dentro da administração pública, modificando drasticamente as características do ambiente de trabalho, afetando o grau de satisfação de seus servidores.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), elaborado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), assimilou a conjuntura mundial da década de 1990 que discutia a implantação de modelos de gestão pública mais flexíveis, fazendo com que, no ano de 1995, fosse apresentado como uma proposta de reformulação da administração pública brasileira, visando tornar a mesma mais ágil e eficiente, onde sua orientação deixaria de ser voltada para o rígido controle de processos, concentrando-se, paulatinamente, nos resultados obtidos.

O Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado foi criado em 1995, no primeiro ano de governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, cuja responsabilidade por reformar o Estado coube a Luiz Carlos Bresser-Pereira como ministro. O Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado tinha a finalidade de dirimir

problemas como baixa eficiência, eficácia e efetividade na administração pública, bem como a insatisfação com a qualidade dos serviços públicos prestados (MATIAS-PEREIRA, 2008). Nesse sentido, o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado elaborou e coordenou o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, cuja reforma administrativa, segundo Matias-Pereira (2008), foi pautada principalmente pela substituição do modelo burocrático por um modelo gerencial, aplicando-se a lógica do setor privado dentro do setor público, importando ferramentas daquele setor para conseguir um aumento da eficiência, com foco nos resultados e clientes, no caso da administração pública, cidadãos.

De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), princípios burocráticos Weberianos ainda permaneceriam na Administração Pública, porém conceitos e ferramentas da iniciativa privada, principalmente sobre qualidade, flexibilidade, eficiência e eficácia, seriam incorporados ao novo modelo gerencial de gestão pública. Segundo o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995, p. 18): “*A reforma do aparelho do Estado no Brasil significará, fundamentalmente, a introdução na administração pública da cultura e das técnicas gerenciais modernas*”. O documento em questão apontava ainda que várias atividades exercidas pelo Governo poderiam ser transferidas a outros entes como organizações sociais, empresas privadas, empresas públicas não estatais, enfim, considerava que deveria haver somente um núcleo estratégico de funcionários públicos de alto escalão e estes sim deveriam ter políticas de gestão de pessoas que valorizassem e reconhecessem seus desempenhos. Criticava também a estabilidade do emprego público, a extensão do Regime Jurídico único (RJU) a todos os servidores públicos federais, defendia a contratação de funcionários celetistas, concursos públicos mais ágeis, eficientes e flexíveis, dentre outras observações que não fazem parte do escopo deste presente estudo. Segundo Bresser-Pereira (2008) o objetivo maior desse novo modelo de gerência pública, contida no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, era tornar a administração mais flexível e os administrados mais motivados, tornando estes mais autônomos e com maiores responsabilidades por suas ações perante a sociedade.

O que deve ser depreendido é que, apesar de trazer propostas para solucionar a morosidade e rigidez do sistema administrativo público brasileiro, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado o fez por um caminho que possivelmente culminaria no estabelecimento de um Estado menos justo, desigual e formado por servidores que poderiam, a longo prazo, mostrar-se mais insatisfeitos que satisfeitos. Isto porque, apesar de mencionar uma nova política de valorização do servidor público, mesmo que somente para o alto escalão, segundo Abrucco (2007), pouco foi feito em relação às questões motivacionais e de



satisfação no trabalho para o servidor público.

Com o fim do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado em 1998, muitas políticas e reformas previstas no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foram esquecidas, interrompidas e abandonadas. Porém, vários órgãos públicos, independentemente da esfera pública a que pertenciam, municipal, estadual ou federal, sofreram fortes influências do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, principalmente no quesito de transferir formas de gestão empresarial para dentro da esfera pública. Todavia, o conceito mais implementado e seguido por vários órgãos públicos refere-se principalmente a como recompensar o desempenho do servidor público, oferecendo para isso, formas de recompensas extrínsecas para motivá-los, que facilmente podem culminar em descomprometimento com a função pública e possivelmente, em desmotivação e insatisfação no trabalho, sendo estas umas das evidências, que segundo Matias-Pereira (2008), demonstram a incapacidade da administração pública brasileira de se reorganizar, defendendo que mais atenção deveria ser dada à motivação dos funcionários públicos e à valorização do conceito de missão do serviço público.

O próprio Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, quando tratava da nova política de gestão de pessoas, falava sobre o papel e o fortalecimento da missão institucional, ou seja, citava a importância dos valores de ser servidor público e de servir bem o público, o que foi esquecido pela crescente sistematização de formas de gratificação por desempenho, sem que índices razoáveis de qualidade do serviço prestado e dos resultados entregues crescessem da mesma forma. Essa nova forma de administrar por meio do controle dos resultados e objetivos atingidos, advinda do meio empresarial, propiciou abertura para que indicadores de desempenho também fossem trazidos da esfera privada para a esfera pública e conseqüentemente sistemas de gratificação por desempenho começaram a ser implementados. Em síntese, para a administração gerencial, o que importa são os resultados alcançados, enquanto que o controle sobre o processo de obtenção dos mesmos, característica principal da burocracia clássica, deixa de ser determinante para a satisfação do cidadão em relação aos serviços públicos prestados. Dentro dessa ótica, o conceito do *new managerialism* permite quantificar os resultados, o que possibilita premiar ou punir o servidor conforme seu desempenho individual e institucional<sup>1</sup> (MORAES; IGUTI, 2013).

---

1 O Decreto Presidencial de nº 7.133, de 19 de março de 2010 regulamentou os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho para diversas leis que envolvem as carreiras do Estado, dentre elas as leis de nº 11.357, de 19 de outubro de 2006 e a de nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, que abordam especificamente o tema da Gratificação de Desempenho do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (GDPGPE), na qual está inclusa a Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-

Como será visto mais adiante, o sistema de gratificação por desempenho em um primeiro momento até pode trazer mais eficiência para o serviço público, todavia cabe destacar que esse sistema nada mais é que um motivador econômico e que se não for associado a estímulos que contribuam para que o servidor obtenha uma motivação realmente autêntica, o comprometimento e a qualidade dos resultados tenderão a declinar. Segundo Moraes e Iguti (2013) dessa forma há uma instalação de concorrência entre os trabalhadores em busca por maiores recompensas econômicas, fazendo com que as recompensas simbólicas tenham pouco valor. Para De Oliveira Cecilio et al. (2002) o pagamento de incentivos somente constitui uma parte de todo um contexto organizacional que pode gerar motivação autêntica no indivíduo, relatando ainda que a relação entre gratificação e melhora de desempenho carecem de maiores estudos.

Segundo Pauli e Biulchi (2012) a avaliação de desempenho já está consolidada na iniciativa privada, no entanto ainda encontra certa dificuldade e resistência para ser implementada no setor público. Pauli e Biulchi (2012) também afirmam que a avaliação de desempenho é um mecanismo que permite medir, comparar e adequar o desempenho dos indivíduos com o que é esperado pela organização em que trabalham, principalmente via comparação de resultados alcançados com os que eram esperados, fornecendo feedbacks que possibilitam correções para que todo o processo se torne ainda mais eficiente, inclusive sugerindo necessidade de capacitação do funcionário em questão. Observam ainda que a não utilização adequada dessa ferramenta pode distorcer sua finalidade, deixando de possuir um caráter motivador autêntico para ser algo mecânico e sem ganhos de eficiência.

Vários autores como Houston (2000), Wright (2007), Chanlat (2002), Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014), Villoria e Iglesias (2011) e Dias e Borges (2015) concordam que há diferenças para se motivar e liderar funcionários privados e de órgãos públicos e que, portanto, restrições devem ser feitas quando se tratar destes temas na administração pública. Por terem fins diferentes, a obtenção do lucro para o primeiro grupo e a realização de serviços que promovam o bem-estar social para o segundo grupo de funcionários, procedimentos adotados em uma esfera não podem ser simplesmente transferidos para outra. A motivação dos agentes que trabalham em iniciativa privada são diferentes dos agentes que trabalham em organizações públicas. Servidores públicos, segundo estes autores citados logo acima, desempenham melhor seu trabalho e se sentem mais satisfeitos quando são devidamente recompensados por fatores intrínsecos e não por

---

Administrativa e de Suporte (GDPGTAS) relacionada ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE – Lei de nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005).

recompensas extrínsecas, como por exemplo, a gratificação por desempenho. Nesse caso, os servidores públicos se encontram mais dispostos a agir em benefício da sociedade, desde que saibam da importância do seu trabalho e tenham total conhecimento da missão institucional da organização em que trabalham.

Por isso, em vez de buscar meios gerenciais de gestão para a organização pública, o correto, segundo estes autores, seria que a mesma fornecesse condições de despertar nos servidores públicos um sentimento de pertencimento maior do que possuem atualmente. Para isso, o líder deve ser capaz de inculcar nos servidores o propósito maior de seu servir, mostrando que é o melhor caminho para se buscar benefício social e satisfação no trabalho.

Para analisar toda essa conjuntura e seus processos, é preciso estudar o ambiente de trabalho e buscar entender as relações que nele são desenvolvidas. Segundo Ladeira, Sonza e Berte (2011), Henne e Locke (1985), assim como Tamayo (2000), o ambiente de trabalho é constituído por dois componentes, a saber: “Características do Trabalho” e “Contexto do Trabalho” para o primeiro grupo de autores citados; “Eventos e Condições” e “Agentes” para o segundo grupo de autores; e “Unidimensional” e “Multidimensional” para o terceiro grupo de autores, respectivamente. O primeiro termo para os supracitados autores, é mais relacionado ao trabalho propriamente dito e o segundo termo refere-se às relações no ambiente do trabalho.

Essas divisões nada mais são do que uma forma de separar fatores que dependem da interação do indivíduo e do trabalho em si dos fatores da interação do indivíduo com as relações que se dão no ambiente de trabalho<sup>2</sup>. Enfim, o que se pretende abstrair dessas maneiras de se interpretar o ambiente organizacional é que, apesar da nomenclatura destes componentes, o que importa é que para a teoria de satisfação no trabalho que será vista adiante, ambos são complementares e dizem respeito a fatores que envolvem a percepção do indivíduo em relação ao seu trabalho e atividades que desempenha e, também em relação ao contexto organizacional em que está inserido. Dessa forma, ao final deste estudo não serão apresentados os fatores influenciadores da satisfação ou insatisfação no trabalho, de modo dividido, e sim, como parte de um mesmo constructo, já que ambos partem da natureza subjetiva do indivíduo e como o mesmo percebe a diferença entre o que se espera e o que de fato recebe de seu ambiente de trabalho, analisando como o trabalho lhe permite aplicar os seus valores e se o resultado dessa interação constante e intensa entre sua personalidade e seus valores, com os aspectos físicos e psicossociais do ambiente de trabalho, contribuem para um

---

2 Esse assunto será melhor discutido no capítulo 2 do presente trabalho.

estado emocional agradável ou desagradável, influenciando suas atitudes e comportamento na organização.

Outras questões como motivação no trabalho; sentido e saúde no trabalho; capacidade para o trabalho; identidade pessoal e organizacional; e liderança; compreendem fatores presentes nas organizações, que merecem ser destacados, pois influenciam diretamente o desenvolvimento pessoal e a produtividade da organização.

Por meio da aplicação dos questionários: Sociodemográfico, Satisfação no Trabalho S20/23<sup>3</sup> - adaptado à realidade brasileira e Complementar, buscou-se apontar os fatores organizacionais que mais afetam o comportamento do indivíduo na organização em questão e conseqüentemente sua Satisfação no Trabalho.

## **1.2 Problema de pesquisa**

Verificar quais fatores do ambiente organizacional afetam o nível de satisfação no trabalho do servidor técnico-administrativo atuante nas Secretarias Acadêmicas da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), destacando quais os elementos que mais contribuem para a insatisfação e satisfação do indivíduo, por meio de sua percepção sobre o seu ambiente de trabalho, sobre as atividades que desenvolve bem como sobre a atuação da organização em que trabalha.

Este trabalho tem o objetivo de investigar e tentar responder essas indagações mediante aplicação de questionários que abordam aspectos do ambiente de trabalho que possam influenciar o grau de satisfação no trabalho dos servidores envolvidos, sendo, dessa forma, de fundamental importância para futuras intervenções na política de gestão de pessoas da UFSCar.

## **1.3 Objetivos da pesquisa**

O objetivo principal deste estudo foi evidenciar e analisar quais os fatores presentes no ambiente de trabalho que influenciam a satisfação no trabalho dos indivíduos na organização e, conseqüentemente, como estes afetam seu comportamento no trabalho. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo, mediante aplicação de questionário a 124 indivíduos atuantes nas Secretarias Acadêmicas, ou seja, nas Secretarias de Graduação, de

---

3 Versão adaptada por Carlotto e Câmara (2008) à realidade brasileira. Apresentada com maiores detalhes no Capítulo 4 deste trabalho.

Pós-Graduação e de Departamento dos quatro *campi* da UFSCar, a saber, Araras, Buri, São Carlos e Sorocaba. Após análise dos questionários respondidos por esta parcela do corpo técnico-administrativo da UFSCar, foi possível verificar quais os fatores que mais trouxeram satisfação e quais os que mais foram causa de insatisfação no trabalho.

Por meio da aplicação dos questionários já mencionados, foram analisados os fatores fontes de satisfação e insatisfação no trabalho nas percepções dos secretários acadêmicos da UFSCar, haja vista os resultados apurados após tratamento dos dados obtidos. Desta maneira, os aspectos deficientes da organização na visão dos agentes pesquisados, puderam ser vislumbrados e confrontados com o referencial teórico estudado e, diante disso, pode-se compreender melhor a situação dos secretários em questão bem como puderam ser apresentadas propostas com a intenção de ajudar na manutenção e melhoria dos níveis de satisfação, visando contribuir para que resultados benéficos, tanto pessoais quanto organizacionais, possam ser alcançados, propiciando um ambiente participativo e produtivo no âmbito das Secretarias Acadêmicas da UFSCar.

#### **1.4 Justificativa**

Com a Revolução Industrial, uma nova forma de se organizar a produção de bens e serviços se configurou. A humanidade estava em transição para um novo sistema, caracterizado por extrema racionalidade e produtividade. A partir da Segunda Revolução Industrial, ocorrida em meados do século XIX, novos maquinários e formas de energia potencializaram ainda mais a forma de produzir e distribuir recursos e serviços. Para administrar essa nova situação, foi necessário um melhor controle dos meios de produção e, portanto, processos de trabalho foram desenvolvidos para trazer uma maior racionalidade de funções e métodos, objetivando ser eficiente e eficaz ao final de todo ciclo produtivo. É nesse contexto que surge a Escola de Administração Científica, no começo do século XX, envolvendo a moderna Organização e desenvolvendo suas primeiras teorias administrativas.

Segundo Reed (1998), este foi o primeiro paradigma<sup>4</sup> organizacional, cujos aspectos racionais de produção, sistematização de processos e métodos produtivos se fundamentaram principalmente na burocracia de Weber. Essa primeira corrente ficou conhecida como Teoria Funcionalista, pois se baseava em estudos e orientações

---

4 Paradigmas são conceitos amplamente aceitos que trazem consigo métodos também amplamente aceitos sobre determinada área da ciência. Segundo Morgan (2007) esses paradigmas são visões de mundo formuladas por estudiosos no assunto que empiricamente se encontram fortalecidas e sólidas nesse campo, trazendo consigo um caráter inquestionável e *status* de real.

essencialmente funcionais para otimizar o processo produtivo. Várias foram as críticas apresentadas, em meados do século XX, sobre essa escola, em que a principal se fazia sobre a “desumanização” do ser humano. Reed (1998, p. 67) destaca que:

*Os seres humanos tornam-se “matéria prima” transformada pelas tecnologias da sociedade moderna em membros bem comportados e produtivos da sociedade, pouco propensos a interferir nos planos de longo prazo das classes dominantes e elites. (...) As organizações modernas anunciavam o triunfo do conhecimento racional e da técnica sobre a emoção e o preconceito humano, aparentemente intratáveis.*

A partir das décadas de 1940 e 1950, surgem as teorias organicista e dos sistemas apontando que a organização racional não depende somente de si, que é necessário haver uma integração com o meio, na qual se está inserida e interagindo, além também de buscar harmonizar seus subsistemas integrados. Esta teoria enfatiza a integração social da organização, tendo em vista a manutenção da ordem social em um mundo cada vez mais instável e incerto. Neste sentido, foi preciso buscar um consenso entre autoridade e as pessoas da organização, para que assim as adversidades impostas pelo mundo moderno de então, predominantemente mecanicista, pudessem ser superadas.

Segundo Clegg e Hardy (1998), as origens das teorias organizacionais foram baseadas em princípios burocráticos de organização, guiados pela ótica positivista das ciências naturais, passando por vários contextos históricos e sociais que colocaram em xeque a visão tradicionalista e funcionalista da organização, abrindo espaços para outros paradigmas alternativos à visão conservadora até então. Objetivando explicar o porquê das organizações existirem ou como se deve dar seu desenvolvimento ou, ainda, como se deve tratar as pessoas nesses contextos, teorias foram formuladas transitando entre os campos econômico, sociológico, político, psicológico, dentre outros, todas buscando contribuir para o melhor entendimento destes fenômenos.

O campo da teoria organizacional ainda é muito complexo. Mudanças políticas, sociais e econômicas ocorridas desde 1970 trouxeram novas formas de abordagem e conceitos que confrontaram o paradigma até então amplamente aceito, o funcionalista, extremamente racional, trazendo novas propostas de abordagem dos fenômenos, que desafiavam o caráter até então funcional das organizações (CLEGG; HARDY, 1998).

Várias são as dificuldades para se romper, até hoje, com o pensamento tradicional, que devido às estruturas criadas e consolidadas ao longo de décadas, torna árdua a missão de buscar outras formas de interpretar e “ler” o ambiente organizacional. No entanto, o principal legado da evolução dos estudos administrativos é que as organizações passam a ser

vistas, não somente através de uma única noção de unidade como é a forma organizacional racional da burocracia, mas também como resultados das trocas de conversações múltiplas, abrindo diálogos com outras teorias e tentando se inserir num contexto cada vez mais dinâmico. Para Astley e Van de Ven (1983), nenhuma perspectiva pode ser analisada de forma isolada, pois há intensa relação entre as mesmas, um constante conflito e sobreposições de visões que carecem de mais estudos e que sempre devem ser considerados quando se busca analisar o comportamento organizacional.

Para Morgan (2007), existem diferentes formas de analisar as organizações, no intuito de buscar relacionar o mundo subjetivo com o mundo concreto, o que ele denomina de metáforas. Os seres humanos, através de suas experiências e conhecimentos, formam uma maneira única de ver a realidade, repleta de símbolos e códigos, e é a partir destas metáforas que, segundo Morgan (2007), escolas de pensamento se fundamentam para formular teorias para as organizações.

Para Morgan (2002), metáforas se baseiam somente em uma verdade parcial, ou seja, enquanto enfatiza umas características camufla outras, consistindo numa comparação seletiva. Por exemplo, a metáfora mecanicista, da teoria funcionalista, mostra, segundo Morgan (2002), que a visão unilateral deste estilo de pensamento, se por um lado lançou luz para a eficiência, produtividade e lucro, por outro viés, acabou por aprisionar o espírito humano, trazendo transtornos não somente físicos como também psíquicos, uma vez que se deixou de lado as necessidades básicas e expectativas do indivíduo, pois a organização nesse contexto é planejada como uma máquina, propiciando um ambiente desestimulante, sem identificação e sentimento de coletividade, causando por vezes, insatisfação no trabalho.

Dentro do contexto mecanicista da Teoria Funcionalista, pensadores como Taylor, no começo do século XX, acreditavam que a satisfação no trabalho se dava por meio de reações puramente mecânicas dos trabalhadores a questões salariais e à fadiga. Após a experiência em Hawthorne, foi verificado que fatores como pausas no trabalho, supervisão e percepção do trabalhador sobre seu trabalho são aspectos de grande importância que afetam diretamente os níveis de produtividade e de satisfação do indivíduo. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 271):

Os estudos concluíram que os comportamentos e sentimentos dos trabalhadores estão intimamente relacionados, que as influências do grupo afetam de maneira significativa o comportamento individual, que os padrões do grupo têm uma forte influência sobre os resultados individuais e que o dinheiro é um fator menor na determinação de resultados se comparado com as normas do grupo, os sentimentos do grupo e a segurança.

A pesquisa em Hawthorne, que perdurou de 1924 a 1932, em muito contribuiu para os avanços dos estudos organizacionais, pois evidenciou o quanto as normas, sejam elas formais ou informais, afetam o comportamento do indivíduo na organização. Esse estudo impulsionou a escola das relações humanas que, em meados do século XX, passou a destacar a importância das pessoas dentro das organizações, onde todos os integrantes possuem funções definidas, inter-relacionadas e essenciais à sobrevivência da mesma, num ambiente de constante mudança. Isto é, para sobreviver às mudanças, a organização necessita levar em consideração o equilíbrio interno de seus subsistemas e também o ambiente externo na qual está inserido. Com as escolas das relações humanas, o crescimento mental do indivíduo como principal causa de sua satisfação teve grande ênfase “(...) *redefinir o trabalho, tornando-o mais desafiante e rico, mostrava a responsabilidade e o cuidado da empresa para com o trabalhador, o que aumentava a sua satisfação.*” (MARTINS; SANTOS, 2006, p. 196).

Como pôde ser notado, houve uma evolução nas escolas administrativas ao longo do século passado, onde as pessoas eram tratadas como não possuindo sentimentos, reagindo somente a aspectos mecânicos, para uma etapa que preconiza que os indivíduos devem ser tratados levando-se em conta seus anseios e aspirações. As pessoas, portanto, são fundamentais para que as organizações consigam realizar suas atividades e atingir seus objetivos, pois, independentemente da forma que se busca para motivar o indivíduo, ou seja, de modo extrínseco ou intrínseco, é sabido que existe uma forte relação entre o sentimento do sujeito organizacional e a maneira como este se comporta na organização. Esta relação precisa e deve ser compreendida pelos gestores para que estes tenham condições de fornecer meios que levem à satisfação no trabalho e conseqüentemente melhor desempenho organizacional, garantindo qualidade nos resultados obtidos. Soma-se a isso a peculiaridade deste trabalho tratar dessa temática em uma organização pública, caracterizada por maior rigidez de estrutura e processos quando comparada com organizações do setor privado, o que pode impedir uma rápida resolução de problemas.

Esse estudo, portanto, se justifica pela elevada importância que possui para o sujeito organizacional e por sua relevância dentro do setor público, principalmente no que tange ao conceito de satisfação no trabalho, já que, segundo Martinez e Paraguay (2003), há vários fatores que podem afetar a saúde, tanto física quanto mental do indivíduo, devido ao comprometimento dos aspectos comportamentais provocados por uma possível insatisfação no trabalho, trazendo conseqüências para os trabalhadores e para a organização em que se trabalha. Indivíduos satisfeitos no trabalho, além de apresentarem melhores condições de



saúde física e mental, apresentam também uma qualidade de vida melhor, pois generalizam as emoções agradáveis, advindas da satisfação no trabalho, para suas vidas particulares, além de demonstrarem um comportamento pró-ativo para com a organização, trazendo altos índices de produtividade e baixos índices de absenteísmo (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Diante do que foi exposto até o momento, é notória a importância de estudos voltados ao entendimento da motivação e satisfação no trabalho dentro do serviço público, visto que é a partir do indivíduo e das relações presentes nessa estrutura que, uma vez bem geridas, ou seja, atendendo-se necessidades pessoais e organizacionais, os melhores resultados e benefícios para a sociedade são alcançados.

## Capítulo 2: Aspectos psicossociais do ambiente de trabalho

### 2.1 Motivação e satisfação no trabalho

Ao falar sobre Motivação, primeiramente deve ser discutido sobre a confusão que se faz entre motivação e movimento. Segundo Bergamini (1986), confunde-se condicionamento com motivação autêntica, em que esta é muitas vezes erroneamente tratada como resultado das ações das variáveis extrínsecas ao indivíduo. A verdadeira motivação parte do indivíduo enquanto a motivação que tem origem exterior nada mais é do que um processo de movimentação, que uma vez encerrado, finaliza também a motivação individual.

Segundo teorias comportamentais, na figura de expoentes como Skinner, Pavlov e Thorndike<sup>5</sup>, o homem, através de estímulos externos pode ser controlado e manipulado, tendo seu comportamento dirigido por aqueles que manipulam as variáveis ambientais, as transformando em recompensas ou punições (BERGAMINI, 1986).

Implementar modelos ideais de desempenho, usando para isso todo tipo de gratificação ou até mesmo o medo da punição, faz com que as pessoas percam suas identidades construídas ao longo da vida, desorientando seus sentidos de pertencimento a algo maior dentro da organização. Segundo Bergamini (1986), cada indivíduo possui particularidades, um mundo subjetivo, cheio de sentimentos, emoções e percepções que são só seus. Portanto, deve-se observar que várias tentativas de se colocar fatores extrínsecos como fatores estimulantes de motivação que culmine em satisfação no trabalho, podem por vezes levar ao fracasso desse tipo de empreendimento, visto que são elementos condicionantes de *movimento* e com a retirada dessa recompensa ou punição, o comportamento condicionado do indivíduo desaparecerá.

Para Castro (1994, p. 34) “A motivação é, na verdade um processo contínuo, envolvendo elementos psicológicos e fisiológicos, individuais e ambientais, conscientes e inconscientes, que desempenha papel muito importante no comportamento das pessoas”. Nesse sentido, pode-se dizer que cada pessoa possui um perfil motivacional, um estilo de comportamento fruto das mais diversas relações intersociais nos mais diferentes ambientes e contextos, formando uma identidade social única, que é preciso ser diagnosticada pela organização para a partir daí criar condições para que seus membros satisfaçam suas necessidades e expectativas, encontrando valor em seu trabalho. É mister destacar que há

---

5 Principais nomes da teoria comportamentalista, também conhecidos como behavioristas ou experimentalistas (BERGAMINI, 1986).

fatores de satisfação que apesar de serem exógenos ao indivíduo, têm a capacidade de criar *motivação* que diferentemente do que foi chamado de *movimento*, não cessa quando é retirado. Ao contrário, incuti no indivíduo uma motivação maior, não passageira, que o leva ao encontro da autorrealização.

Segundo Bergamini (1990), a motivação está na necessidade, na carência interna que propulsiona o indivíduo a ter um comportamento de busca. Bergamini (1990) ao exemplificar a sede como necessidade e a água como fator de satisfação, demonstra que a motivação pode ser obtida por meio de fator externo, ou seja, a motivação está na necessidade. Quando há fatores de satisfação que possam contemplar as necessidades almejadas, através do ato motivacional a satisfação se concretiza. Porém, Bergamini (1990) alerta que não pode simplesmente reduzi-la a estes fatores externos, como o fazem os experimentalistas. Portanto, pode-se concluir que nesta vertente o comportamento humano não pode somente ser estimulado por fatores externos e menos ainda ser tratado como um processo puramente racional.

Amaral (2000) diz que a motivação nasce no âmago do próprio indivíduo, através de estímulos que uma vez cessados, não corroboram para o fim da motivação pessoal. Está relacionada com razões, desejos e necessidades particulares a cada um. É algo que não pode ser imposto ou exigido. Ao contrário, deve ser encontrado no ambiente externo, os canais corretos que possibilitem às pessoas a satisfação de suas necessidades.

Segundo Levy-Leboyer apud Bergamini (1990, p. 33):

*A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho: não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais que um processo estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e das atividades específicas que eles desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal pela qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho e, certamente, não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos.*

Para Bergamini (1990) não se pode abstrair o ser humano de suas experiências pessoais adquiridas ao longo de várias etapas de sua vida, como infância, adolescência, maturidade e velhice. Todas essas fases contam em sua forma de agir, pois criam razões e expectativas únicas em relação aos mais variados contextos em que estão inseridos, sendo o ambiente de trabalho, apenas um deles. Cada indivíduo vive uma realidade subjetiva, cheia de sentimentos, emoções e percepções e somente a ele cabe seguir a direção que lhe é considerada como a melhor.

Segundo Gomes e Quelhas (2003), existem três eixos de estudos sobre a motivação humana, a saber: teorias comportamentalistas (behavioristas) que destacam como estimulante do fator motivador, fatores extrínsecos aos indivíduos, preconizando o automatismo de atitudes quando devidamente estimuladas; teorias cognitivas que explicitam que há uma decodificação racional por parte do indivíduo diante de situações externas que lhe são impostas, impelindo-o desta maneira numa motivação consciente; e teorias motivacionais que afirmam que a verdadeira motivação até pode ter origem externa mas que a ação dependerá totalmente do indivíduo que, por meio de características de sua personalidade, como crenças, valores, experiências, determinarão suas mais variadas atitudes. Ou seja, trata a motivação como um processo dinâmico de interação entre componentes da personalidade com o meio no qual está inserido.

Este estudo terá como base a última corrente citada, em que a motivação não tem origem somente no exterior do ser humano mas também em seu íntimo, por meio de suas emoções e convicções, formando sua identidade a partir de fatores exógenos e se construindo enquanto ser organizacional, adotando atitudes que culminem em satisfação no trabalho.

Muito se tem pesquisado sobre a temática satisfação no trabalho, porém devido à sua subjetividade, torna-se muito complexo qualquer tentativa de mensuração de satisfação, visto que são vários os fatores envolvidos, não somente a psique do próprio indivíduo, como também aspectos psicossociais do trabalho, além da forma que a organização é administrada.

Uma vez verificado o nível de satisfação no trabalho, poderão ser apresentadas sugestões que possam estimular o comportamento de busca do indivíduo, ou simplesmente apontar quais aspectos organizacionais podem estar impedindo a concretização do ato motivacional, situação esta que o indivíduo não alcança sua necessidade e/ou expectativa, culminando em não satisfação no trabalho.

Pode ser concluído portanto, que a satisfação no trabalho é um processo complementar ao processo motivacional, uma vez que, como foi visto anteriormente, através de um ato motivacional, satisfaz-se o comportamento de busca. Dessa forma pode ser afirmado que tanto o conceito motivação quanto satisfação são indissociáveis, ou seja, devem ser investigados concomitantemente. O ambiente de trabalho, também chamado de ambiente psicossocial, é portanto o local onde ocorre toda essa interação entre os fatores psicossociais relacionados à organização, ao meio de trabalho, ao conteúdo do trabalho, às relações no trabalho, às habilidades das pessoas, às necessidades, dentre outros aspectos. No Quadro 1 é apresentado um resumo das principais teorias sobre satisfação no trabalho, onde poderá ser notado, que a motivação e a satisfação no trabalho em suas origens, possuem ramificações

comuns, confundindo-se em algumas teorias.

Quadro 1: Evolução do conceito Satisfação no Trabalho

Teorias	Autor	Conteúdo	Relevância
Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas	Maslow / 1940	Necessidades humanas podem ser hierarquizadas em 5 níveis ascendentes: necessidades fisiológicas; necessidades de segurança; necessidades sociais; necessidades de estima; necessidades de autorrealização	Evidencia o papel do trabalho na satisfação das necessidades humanas e enfatiza a necessidade humana de progredir. Limitação: algumas necessidades podem surgir antes das mais básicas.
Teoria X – Teoria Y	McGregor / 1960-1970	Teoria X: satisfação no trabalho é advinda de recompensas. Homem passivo, indolente, irresponsável. Precisa ser controlado. Teoria Y: Causa dessa indolência e irresponsabilidade deve ser procurada nos métodos da organização e controle do trabalho.	Integração entre objetivos individuais e organizacionais. Contempla aspectos da organização do trabalho como elementos determinantes das relações homem-trabalho.
Teoria da Motivação – Higiene	Herzberg / 1959	Satisfação e insatisfação não fazem parte de um mesmo fenômeno. A satisfação seria causada por fatores motivacionais/intrínsecos (realização, reconhecimento, conteúdo do trabalho, responsabilidade e crescimento profissional). A insatisfação seria provocada por fatores higiênicos/extrínsecos (remuneração, supervisão, ambiente de trabalho, políticas da organização, condições de trabalho e relações interpessoais).	Criticada por não possuir consistência empírica ao dividir os aspectos do trabalho em intrínsecos e extrínsecos. Outros autores identificaram fatores que provocam tanto satisfação quanto insatisfação. Embora se possa falar que os homens possuem as mesmas necessidades, não se pode afirmar que todos tenham os mesmos valores e estes são determinantes nas fontes de satisfação e insatisfação.
Teoria da Expectância	Vroom / 1967	Através de processo cognitivo e raciocínio lógico o homem vai em busca de seus desejos e expectativas. Para isso toma decisões pautado na percepção da satisfação esperada por um resultado, o que Vroom chama de “valência” e também leva em consideração a “instrumentalidade” que o seu trabalho lhe oferece para a consecução de seus resultados.	A satisfação no trabalho dependerá também das condições atuais de seu ofício e também do ambiente organizacional, ou seja, os instrumentos necessários, para que consiga alcançar os resultados são considerados valiosos pelo indivíduo.
Teoria da Imaturidade – Maturidade	Argyris / 1960-1970	A organização cria situações e papéis que mantêm a imaturidade dos empregados visando adaptá-los ao trabalho, impedindo a obtenção da plena satisfação no trabalho. Por isso essa teoria diz que a organização deve fornecer meios que possibilitem o desenvolvimento do empregado, para que este atinja a maturidade, onde é mais participativo, independente, com consciência e controle sobre si.	Ideal do homem valorizado e identificado com os objetivos organizacionais, gerando alto grau de satisfação e produtividade.
Psicopatologia e Psicodinâmica do trabalho	Dejours / 1970	Quando o trabalho não permite a livre escolha e quando sua organização é limitada, há uma oposição aos desejos do trabalhador que sem poder liberar sua energia psíquica em um trabalho equilibrante e estruturante, acaba por ter sua psique abalada e o trabalho dá origem ao sofrimento e à patologia. O que deve ser discutido é quais os entraves que impedem essa descarga de energia, que obstruem o sistema desejo-prazer (motivação-satisfação)	Insatisfação no trabalho é uma das causas fundamentais do sofrimento do trabalhador e está relacionada ao conteúdo da tarefa: sentimentos de indignação por realizar tarefa sem significado, de inutilidade por não conhecer todas as etapas do processo, de desqualificação em função de salário, responsabilidade ou conhecimentos necessários.
Teoria da Satisfação no Trabalho de Locke	Locke / 1970	A satisfação no trabalho vem da diferença entre o que o indivíduo quer (meta) e a importância que atribui a esse querer (valores). A satisfação seria um estado emocional prazeroso, resultante da avaliação do trabalho, em relação aos valores do indivíduo, relacionados ao trabalho. A insatisfação no trabalho seria um estado emocional não prazeroso, resultante da avaliação como ignorando, frustrando ou negando os valores do indivíduo, relacionados ao trabalho.	Satisfação e insatisfação não são coisas distintas. Fazem parte de um mesmo fenômeno, de um lado há um estado emocional que se apresenta alegre (satisfação) e no outro oposto um estado emocional de sofrimento (insatisfação).

Fonte: Adaptado de Martinez e Paraguay (2003)

Há teorias que tratam a satisfação no trabalho como oriunda dos valores do próprio indivíduo, outras como se o mesmo somente avaliasse suas atitudes diante de fatores estritamente externos. Há ainda teorias que buscam fazer uma integração entre esses dois aspectos. Atualmente, essa última abordagem é a mais aceita, uma vez que afirma que o indivíduo possui um estado subjetivo que faz com que tome determinadas atitudes diante das mais variadas situações, além de estar em processo de formação de novos valores advindos da cultura organizacional do ambiente de trabalho a que está inserido, interagindo com o meio, com a possibilidade de sempre rever seus valores mais intrínsecos.

As teorias de Maslow e Herzberg são consideradas precursoras tanto das teorias acerca da Motivação quanto da Satisfação no Trabalho.

A teoria de Maslow, também conhecida como teoria das necessidades humanas, é dividida em cinco estratos hierárquicos de necessidades, a saber: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização (Maslow, 1943). A motivação estaria diretamente ligada à satisfação das necessidades humanas em cada estrato, que uma vez atingido passaria a um novo patamar cada vez mais complexo em relação ao anterior<sup>6</sup>. Portanto, quanto maior a carência do indivíduo em um estrato hierárquico, maior vai ser sua motivação para buscar satisfação; em contrapartida quanto maior for sua satisfação em quaisquer dos níveis, menor será sua motivação.

Baseados nessa teoria e usando do viés orgânico, teóricos ressaltam a importância de se romper com o pensamento mecanicista e dar plenas condições a todos integrantes da organização de buscarem a concretização de suas necessidades, oferecendo oportunidades de ascensão e desenvolvimento profissional, unindo dessa maneira objetivos individuais aos organizacionais. Como observado no quadro-resumo esta teoria foi muito importante, pois trouxe a ideia de que o ser humano sempre busca progredir em sua vida, satisfazendo determinados estágios de suas necessidades, ou seja, está sempre em busca de satisfação.

A teoria Bi-fatorial de Herzberg, elaborada na década de 1970, aponta para a existência de dois tipos de fatores geradores de satisfação e insatisfação no trabalho a saber, fatores intrínsecos (Motivação) e fatores extrínsecos (Higiene), respectivamente. Por isso também é conhecida pelo nome de Teoria da Motivação-Higiene, que busca compreender os fatores de satisfação e insatisfação dos trabalhadores nas organizações.

---

6 Cabe notar que correntes filosóficas e psicológicas apontam que o ser humano, tem como essência uma busca interminável por satisfação de suas vontades, o que em outras palavras nos impele a acreditar que sempre haverá um próximo estágio a se conquistar, o fazendo encontrar a motivação necessária para sua satisfação.

Para Herzberg (1968) aspectos como reconhecimento, realização, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento seriam fatores motivadores (intrínsecos) enquanto que aspectos como a política de administração da organização, supervisão, relações pessoais, condições de trabalho, status, salário e segurança seriam fatores higiênicos (extrínsecos).

Portanto, os fatores relacionados ao ambiente, chamados de higiênicos, são todos que atingem o indivíduo de maneira externa e contribuem para um crescente nível de insatisfação. Já os fatores relacionados à motivação do indivíduo, chamados de motivacionais, são todos ligados ao conteúdo do trabalho e que contribuem para determinado grau de satisfação.

A não linearidade dos estratos hierárquicos de satisfação em Maslow ou ainda, a distinção “perfeita” entre fatores que levam à satisfação e insatisfação no trabalho, em Herzberg, foram pontos contestes que levaram à formulação de outras teorias. Porém, não se pode negar e deixar de reconhecer que foram marcos teóricos de estudos e que ainda possuem importância acadêmica e conceitual, que juntas fornecem informações preciosas sobre o contexto organizacional.

Autores como Bergamini (1986; 1990; 1998) consideram que a motivação se origina dentro da psique da pessoa, sendo por isso considerada uma das precursoras da teoria denominada de Teoria da Motivação Intrínseca, que diz que a motivação decorre de um processo dinâmico que envolve o ambiente em que se encontra e a personalidade como um todo, isto é, a inteligência, as emoções, os instintos, as experiências e as informações já incorporadas ao psiquismo (GOMES; QUELHAS, 2003).

Por meio da teoria da motivação intrínseca, nota-se certa complementaridade com algumas teorias de Satisfação no Trabalho, pois em ambas, teorias motivacionais e de satisfação no trabalho que são as mais aceitas atualmente, o comportamento do indivíduo dependerá de como este perceberá as situações de seu contexto e como as transmutará em atitudes positivas para a organização via processamento de fatores tanto exógenos quanto endógenos. Quanto menos satisfeito estiver, menos o membro organizacional agirá de forma positiva para com a organização, visto que baseados em Maslow, Gomes e Quelhas (2003, p. 6) dizem o seguinte “(...) a propensão de o indivíduo voltar-se aos objetivos organizacionais aumenta ou diminui à medida que, respectivamente, diminui ou aumenta a preocupação com suas necessidades pessoais”. Baseados em Herzberg, Gomes e Quelhas (2003, p. 6) relatam que:

*Os fatores higiênicos não fazem as pessoas produzirem mais, mas possibilitam, em*

*sendo adequados, evitar a insatisfação no trabalho; ao passo que os fatores motivadores, em sendo proporcionados de forma adequada, possibilitam incrementar o nível de satisfação no trabalho.*

Ao introduzir também a teoria da motivação intrínseca, podem ser feitas várias inferências sobre o processo motivacional e de satisfação das necessidades e expectativas dos membros da organização.

Em síntese, percebe-se que há muita complementariedade entre teorias de motivação e de satisfação no trabalho<sup>7</sup> e, para o desenvolvimento deste presente estudo, será destacada a importância das teorias da Motivação Intrínseca e da Satisfação no Trabalho de Locke, visto que ambas afirmam que há muito mais envolvido no ambiente de trabalho, que meras situações específicas de trabalho e fatores exógenos, motivadores e passíveis de satisfação. Há grande destaque nestas duas teorias sobre questões em relação a aspectos subjetivos dos indivíduo, como personalidade e valores que interagem com os mais diversos aspectos psicossociais presentes no ambiente de trabalho, capazes de criar tensão necessária para a motivação e conseqüentemente satisfação pessoal e profissional no trabalho.

Segundo Martinez e Paraguay (2003) as teorias sobre satisfação no trabalho evoluíram desde a satisfação relacionada estritamente a fatores exógenos, em função de salários e benefícios, para concepções que contemplam as subjetividades, sendo uma delas a Teoria de Satisfação no Trabalho de Locke, em que satisfação e insatisfação são extremos de um mesmo construto, onde as medidas de satisfação vão de um extremo ao outro, de muito insatisfeito a muito satisfeito.

Segundo Locke (1969), a satisfação no trabalho é um estado emocional agradável resultante da avaliação do trabalho, em como este possibilita alcançar ou facilitar a realização dos valores do indivíduo. Já a insatisfação no trabalho é um estado emocional desagradável resultante da avaliação do próprio trabalho como frustrante ou bloqueador da realização dos valores do indivíduo ou que se oponha a estes. Portanto para Locke (1969, p. 316) “*Satisfação e insatisfação no trabalho são uma função da relação percebida entre o que se quer no trabalho e o que se percebe que este lhe oferece*”<sup>8</sup>. Trata-se de uma teoria que sempre parte do entendimento do indivíduo sobre o que este julga importante para si e como percebe o resultado que obteve.

Em 1969, Locke já afirmava que a satisfação no trabalho, como uma interação entre a personalidade do indivíduo com os aspectos do ambiente em que está inserido, não era

---

7 Segundo Martinez e Paraguay (2003), Motivação é a tensão gerada para buscar determinada necessidade ou expectativa. Satisfação é a sensação provocada quando se alcança o que era perseguido.

8 Texto original: *Job satisfaction and dissatisfaction are a function of the perceived relationship between what one wants from one's job and what one perceives it as offering or entailing.*



algo novo para a época. Mesmo agora, muitas décadas mais tarde, ainda se tem que a satisfação no trabalho está relacionada com essa interação. Mesmo com muitos estudos realizados desde então, ainda há muitas dificuldades para validar uma teoria que abarque todos os aspectos envolvidos e que seja à prova de erros. O que se pode ter é uma teoria matriz que seja amplamente aceita e fonte primária de novos estudos a serem realizados.

Amâncio et al. (2014) diz que satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis que os indivíduos apresentam em relação ao trabalho e que podem influenciar de forma positiva o seu empenho no mesmo. O fato de não se conseguir certa clareza sobre o que causa ou não satisfação no trabalho, advém da natureza subjetiva desta avaliação pelo indivíduo. Avaliação esta que depende de questões como personalidade e valores individuais. Segundo Locke (1969, p. 331) *“Intensidade da satisfação e a importância de valores não podem ser medidos em termos de quaisquer unidades físicas (ou psicológicas) conhecidos. Entretanto, seria um erro concluir que esses conceitos não são significativos<sup>9</sup>”*.

Segundo Tamayo (2000) a maioria das teorias relacionadas à satisfação no trabalho postulam que a insatisfação nasce do desequilíbrio entre o que as pessoas esperam do trabalho e o que realmente retiram dele, e quanto maior for essa disparidade menor será a satisfação. Para Tamayo (2000, p. 38):

*O que um indivíduo procura no seu trabalho é determinado, fundamentalmente, pelas suas necessidades, pelos seus valores e pelos valores dos outros, isto é, por todos aqueles elementos biológicos e psicossociais essenciais para a sua sobrevivência e para a sobrevivência do grupo e por todos aqueles princípios e metas sociais e pessoais que constituem o que ele e os outros consideram bom e desejável para si e para a sociedade.*

Portanto há grande importância dos valores pessoais como antecedentes à satisfação ou insatisfação no trabalho. Esses valores expressam os interesses e desejos do indivíduo e o norteiam em sua trajetória de vida, determinando atitudes e comportamento perante às vicissitudes do ambiente organizacional.

Enfim o que se evidencia é a influência e importância dos valores na formação e no desenvolvimento da satisfação no trabalho. Assim, Locke (1969), como visto acima, adota uma visão de que a satisfação no trabalho é quando se tem um estado emocional agradável, que resulta da avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho, através da percepção sobre como este permite a satisfação de seus valores.

---

9 Texto original: *Intensity of satisfaction and value importance cannot be measured in terms of any known physical (or psychological) units. It would be an error to conclude from this that these concepts are not meaningful, however.*

Segundo Henne e Locke (1985), é possível identificar fatores causais da satisfação no trabalho, relacionados ao ambiente de trabalho, divididos em dois grupos: “eventos e condições” e “agentes”, como pode ser observado no Quadro 2, com maiores detalhes sobre estes fatores<sup>10</sup>.

Quadro 2: Fatores causais da Satisfação no Trabalho relacionados ao ambiente de trabalho

<b>Ambiente de trabalho</b>			
<b>Eventos e condições</b>		<b>Agentes</b>	
<b>Trabalho</b>	Interessante e significativo; sucesso e sentimento de realização; uso de habilidades e capacidades; crescimento; variedade de tarefas; responsabilidade; autonomia; clareza de papéis e ausência de conflito de papéis; avaliação positiva do desempenho no trabalho; harmonia e integração interpessoal; ausência de fadiga física e de monotonia.	<b>Colegas e subordinados</b>	Relações de confiança; competência; colaboração e amizade; compartilhamento de valores.
<b>Pagamento</b>	Equidade com demais; quantidade suficiente para despesas com seu estilo de vida; forma de pagamento e benefícios; estabilidade.	<b>Supervisão e gerenciamento</b>	Supervisores atenciosos, justos e competentes, que reconheçam e recompensem o bom desenvolvimento; espaço para participação na tomada de decisões; respeito; valores éticos; comunicação adequada.
<b>Promoção</b>	Oportunidades; justiça e clareza no sistema de promoções; disponibilidade.	<b>Empresa / organização</b>	Respeito pelos empregados e por seus valores; política de benefícios e pagamentos; competência da organização.
<b>Reconhecimento</b>	Receber créditos e elogios pelas realizações		
<b>Condições e ambiente de trabalho</b>	Recursos para realização do trabalho; jornada de trabalho; pausas; ventilação; temperatura; ruídos; ausência de riscos.		

Fonte: Adaptado de Henne e Locke (1985)

Tamayo (2000) também divide a satisfação no trabalho. Para ele, existem duas definições para satisfação no trabalho, uma unidimensional e outra multidimensional. A primeira trata a satisfação no trabalho como estado emocional e afetivo em relação ao próprio trabalho. Ao passo que a segunda visão, também chamada de multifatorial, trata a satisfação no trabalho não somente em relação ao trabalho, mas também a um conjunto de aspectos a ele relacionados, tais como salário, colegas, supervisão, promoção, benefícios, condições de trabalho, carreira, estabilidade, desenvolvimento pessoal, dentre outros.

Segundo Martinez e Paraguay (2003) ainda não há consenso sobre teorias ou modelos que expliquem de fato a variável satisfação no trabalho. Há abordagens teóricas que

<sup>10</sup> Cabe destacar aqui que são sobre estes fatores psicossociais, que Meliá e Peiró (1989) vão construir seu questionário de Satisfação Laboral S20/23, questionário este que juntamente com outros dois foram aplicados na pesquisa de campo, para poder vislumbrar um pouco sobre quais os aspectos que contribuem ou não para uma maior satisfação no trabalho dos secretários acadêmicos da UFSCar.

apresentam estudos, que se diferenciam uns dos outros dependendo dos parâmetros adotados para o desenvolvimento da teoria. Há estudos que relacionam a satisfação no trabalho com a motivação, a identificação com o trabalho, a produtividade e qualidade de vida. Algumas abordagens se detêm à experiência do indivíduo, outras perpassam por questões relacionadas à interferência e importância do ambiente de trabalho. Vários são os fatores que podem determinar a satisfação no trabalho como personalidade e valores do indivíduo, aspectos psicossociais do ambiente de trabalho e do próprio trabalho em si. O que se depreende é que de certa forma, todas contribuem para uma melhor compreensão das causas da satisfação ou insatisfação no trabalho.

Na próxima seção será feita uma discussão sobre a importância do sentido do trabalho para o indivíduo e a partir daí, serão apresentados fatores que corroboram para a compreensão de como um trabalho que tenha sentido é de fundamental relevância para a capacidade e saúde no trabalho do membro organizacional, visto que uma vez que realiza, em sua percepção, uma atividade sem sentido, a sua capacidade será reduzida, afetando sua saúde e bem-estar.

## 2.2 Sentido, saúde e capacidade para o trabalho

Morin (2001) investigou qual o sentido do trabalho para determinados grupos sociais, visto que o trabalho é um importante agregador de valor à vida, influenciando níveis de motivação, satisfação e produtividade. Antes de iniciar sua pesquisa, a autora apresentou dois modelos que tentaram compreender o sentido do trabalho.

O modelo Hackman e Oldham apud Morin (2001) apontou para as seguintes características que dão sentido ao trabalho: variedade das tarefas, identidade e significado do trabalho; autonomia; e feedback.

A abordagem sociotécnica, a partir dos anos 1950, na figura de Eric Trist, trouxe um modelo que tratava da importância de se organizar o trabalho de tal maneira que estimule um maior comprometimento das pessoas, correspondendo às suas expectativas (MORIN, 2001).

A abordagem sociotécnica apresentou as seguintes propriedades para estimular o comprometimento de quem realiza o trabalho: variedade e desafio; aprendizagem contínua; margem de manobra e autonomia; reconhecimento e apoio; contribuição social que faça sentido; e futuro desejável. Essa abordagem considera também, além desses fatores intrínsecos supracitados, os seguintes fatores extrínsecos que podem prejudicar o

comprometimento, tais como salário, estabilidade, vantagens, segurança, saúde, processos adequados, condições físicas e materiais e regras organizacionais.

Sobre estes dois modelos, Morin (2001) diz que possuem vários pontos em comum e conclui que ambos recomendam uma organização do trabalho adequada aos trabalhadores, para que estes consigam perceber sentido no que fazem, desenvolvam sua competências, participem mais, tenham retorno sobre suas atividades e se ajustem. Assim terão mais motivação, atingirão bons níveis de satisfação e trarão mais eficiência à organização em que atuam.

Através de pesquisas realizadas entre 1994 e 1998, por meio de questionário e entrevista semi-estruturada<sup>11</sup>, Morin (2001) se propôs a responder se essas características acima citadas pelos dois modelos ainda se mantinham. Para isso realizou estudos, sendo um destes referente a dois grupos de administradores. Foram entrevistadas populações semelhantes porém de culturas diferentes<sup>12</sup>, encontrando-se respostas similares que levaram Morin (2001, p. 11) à seguinte conclusão sobre os resultados obtidos:

*(...) um trabalho tem sentido se for feito de maneira eficiente, se conduz a alguma coisa, se beneficia a outras pessoas, se ele corresponde aos interesses e às competências das pessoas, se ele permite aprender, realizar-se e superar-se e se ele permite exprimir-se e exercer seu poder.*

Comparando seus resultados com os dois modelos inicialmente apresentados, Morin (2001) chega às seguintes características e princípios de organização acerca de um trabalho que tenha sentido, conforme ilustrado no Quadro 3.

---

11 O termo semi-estruturada significa que a entrevista e o questionário, nesse caso, se aproximam mais do diálogo que algo estritamente fechado e formal. Isso possibilita maior flexibilidade do entrevistador, adaptando-se mais facilmente ao perfil dos entrevistados.

12 Foram entrevistados 36 administradores no Canadá e 39 na França. Ao todo 75 administradores, de médio e alto escalão, em empresas de diversos setores.

Quadro 3: Características e princípios de organização de trabalho que tenha sentido

Um trabalho que tem sentido é um que...	Características do trabalho	Princípios da organização
É realizado de forma eficiente e leva a um resultado	Finalidade	Clareza e importância dos objetivos
		Utilidade, valor dos resultados
É intrinsecamente satisfatório	Eficiência	Racionalidade das tarefas
	Aprendizagem e desenvolvimento das competências	Correspondência entre as exigências do trabalho e as competências da pessoa
	Realização e atualização	Desafios e Ideais
	Criatividade e autonomia	Margem de manobra sobre a administração das atividades e a resolução dos problemas
É moralmente aceitável	Responsabilidade	Feedback sobre o desempenho
	Retidão das práticas sociais e organizacionais	Regras do dever e do saber viver em sociedade
É fonte de experiências de relações humanas satisfatórias	Contribuição social	Valores morais, éticos e espirituais
	Afiliação e vinculação	Trabalho em equipe
Garante a segurança e a autonomia	Serviços aos outros	Relações do tipo cliente-fornecedor
	Independência financeira	Salário apropriado e justo
Mantém ocupado	Saúde e segurança	Boas condições de trabalho
	Ocupação	Carga de trabalho adequada

Fonte: Adaptado de Morin (2001)

Percebe-se a importância de se ter uma organização do trabalho voltada ao trabalhador, oferecendo condições para que este encontre sentido em seu trabalho, através, como destaca Morin (2001), de princípios organizacionais como clareza de objetivos, alocação de pessoas conforme suas competências, apresentação de desafios e oportunidades, atribuição de mais responsabilidades e mais autonomia, trabalho em equipe, retorno de resultados (feedback), dentre outros. Todos esses princípios ajudam a criar um sentimento de pertencimento, de identidade com a organização, que se torna mais produtiva ao mesmo tempo que promove a realização e reconhecimento do funcionário, essenciais para sua motivação e satisfação no trabalho, atingindo suas necessidades e expectativas. Quando estes princípios organizacionais não são seguidos ou apresentam certa deficiência tem-se as condições necessárias que resultam no deterioramento da capacidade para o trabalho e posteriormente culminam em insatisfação.

Desde a década de 1980, vários estudos têm sido feitos versando sobre o envelhecimento saudável no ambiente de trabalho sem perder-se em termos produtivos. Um novo termo foi criado para esse fim investigativo, *capacidade para o trabalho*, resultante da interação entre as pessoas e as demandas físicas, mentais e sociais advinda do ambiente de

trabalho (MARTINEZ; LATORRE; FISCHER, 2010).

Esses estudos têm por base a análise de fatores estressores que causam desgastes físicos e mentais nos trabalhadores. Segundo Martinez, Latorre e Fischer (2010) esses desgastes podem desencadear respostas físicas, psicológicas e comportamentais que diminuem a capacidade de trabalho ocasionando por vezes o aparecimento de doenças.

Utilizando como referencial teórico estudo realizado por um Instituto Finlandês sobre situação ocupacional que, entrevistou 2.490 trabalhadores finlandeses pelo período de 1992 a 2000, as autoras destacam desse estudo que uma boa qualidade da capacidade para o trabalho estava positivamente associada à uma boa qualidade e produtividade no trabalho bem como, um bem-estar mental, à menor exaustão emocional dos trabalhadores (MARTINEZ; LATORRE; FISCHER, 2010). As autoras citam também outras pesquisas que adotaram o mesmo método desse Instituto Finlandês, corroborando a validade do mesmo para se medir índices de capacidade para o trabalho pois, mesmo para diferentes países, a relação entre condições de trabalho e capacidade para o trabalho são altamente correlacionáveis.

Portanto a capacidade para o trabalho se tornou um importante indicador de como o trabalhador está inserido dentro do contexto organizacional, visto que abarca diversos fatores como bem-estar psicossocial, desempenho individual, condições e organização do trabalho, inclusive aspectos que envolvem motivação e satisfação. Uma vez comprometida esta capacidade para o trabalho, inicia-se um processo de desmotivação e insatisfação que culminam em menor produtividade e ineficiência, individual e organizacional, podendo trazer riscos à saúde do trabalhador. Segundo Martinez, Latorre e Fischer (2010, p. 1556):

*O estresse decorrente da organização e do ambiente psicossocial do trabalho tem efeitos importantes sobre a capacidade para o trabalho. Entre os fatores que podem configurar cargas mentais inadequadas para o trabalhador estão conflito de papéis, conflito com chefias, pressão de tempo, volume de trabalho, restrição no uso de habilidades e conhecimentos, limitação no controle sobre o próprio trabalho, nível de responsabilidade, limitação no desenvolvimento profissional, falta de reconhecimento e de valorização, jornada e turnos de trabalho e conteúdo do trabalho.*

A psicodinâmica do trabalho, teoria criada na década de 1980 por Christophe Dejours, é uma área de pesquisa que também busca entender como o trabalho é organizado e, qual sua consequência para a saúde psíquica dos trabalhadores além de, procurar entender como estes se comportam dentro de uma organização para evitar consequências hostis ao organismo, geradas pela atividade diária de suas tarefas (MERLO; MENDES, 2009). Dessa forma, seu principal objetivo é o de poder atuar no contexto pré-patológico, de forma preventiva ao sofrimento psíquico/mental e não somente agir quando este já estiver

instaurado. A psicodinâmica do trabalho prima por pensar o comportamento do trabalhador em busca do equilíbrio psíquico nas mais variadas situações de trabalho.

Segundo Merlo e Mendes (2009), embasados por Dejours, o sofrimento psíquico nasce em situações hostis, não saudáveis, que exigem sobremaneira do trabalhador, agindo como fator desestabilizante, trazendo por conseguinte, o desequilíbrio psíquico. É justamente nessa fase que se dá a importância da psicodinâmica do trabalho no intuito de prevenir o sofrimento e buscar o prazer. Um tipo de prevenção estaria justamente na medição constante do nível de satisfação e insatisfação no trabalho dos funcionários, que poderia indicar se algo mais prejudicial para a saúde psíquica do trabalhador estaria por vir, caso a organização não tomasse as devidas providências para inibir comportamentos negativos que poderiam levar ao adoecimento do trabalhador.

Enfim, o que se pretende destacar aqui é que quando se dá a devida atenção à capacidade para o trabalho, tem-se um ambiente favorável para a eficiência e produtividade, pelo lado da organização, e motivador, com elevado grau de satisfação, pelo lado do trabalhador.

Uma vez motivado e satisfeito no trabalho, o funcionário está em condições de realizar plenamente sua capacidade profissional. Quando há desmotivação e insatisfação, há um uso restrito de sua capacidade profissional conduzindo a um patamar de estagnação, deterioração, desintegração e por fim falência organizacional (GOMES; QUELHAS, 2003). Portanto, agindo preventivamente, dando qualidade às condições de trabalho, tanto físicas quanto mentais, há otimização da capacidade para o trabalho.

Outro importante aspecto psicossocial do ambiente de trabalho é a identidade do indivíduo e sua relação com a identidade organizacional. A seguir será discutido a relevância destas identidades e como estas devem interagir a fim de que hajam benefícios organizacionais e pessoais, resultando em satisfação no trabalho.

### 2.3 Identidade social<sup>13</sup>, identidade pessoal e identidade organizacional

Segundo Morgan (2002), assim como existem várias culturas pelo mundo, há também no próprio local de trabalho pessoas com modo de pensar muito diferentes e que atuam em um mesmo ambiente organizacional que, além de divergirem entre si, podem também ser contrárias aos valores compartilhados pela organização em que trabalha,

---

<sup>13</sup> Identidade social é formada a partir das interações entre as relações sociais do indivíduo e o ambiente em que este convive, ajudando a desenvolver sua personalidade. Ex.: contexto organizacional, família, escola, dentre outros.

configurando-se em verdadeiros entraves à consecução de objetivos pessoais e organizacionais. Crenças, valores, ideologias e símbolos compartilhados pelos membros da organização, são uma verdadeira diversidade cultural que em seu conjunto vão formar a cultura corporativa da organização.

Nas últimas décadas vários estudos foram realizados em relação à cultura organizacional, abordando desde valores compartilhados coletivamente na organização como também valores trazidos pelo próprio indivíduo através de suas experiências adquiridas ao longo de sua existência, que delineiam de certo modo sua forma de agir, internalizando visões corretas ou erradas que interferem nos rumos das ações tomadas pela organização.

Questões como valores e ideais devem ser seguidos e compartilhados por todos, estimulando a solidariedade e cooperação dentro da organização. Essa cultura organizacional compartilhada facilita a geração das condições necessárias para a consecução de objetivos, estratégias e ações a serem implementadas. Para Drucker (2002, p. 42) a moderna organização deve possuir um ideal de equipe, numa relação de líderes e colaboradores, conforme notado em suas palavras abaixo:

*Uma vez que a moderna organização consiste de especialistas intelectuais, ela precisa ser uma organização de iguais, de colegas e associados. Nenhum conhecimento se classifica como superior a outro; cada um é julgado por sua contribuição à tarefa comum, e não por qualquer superioridade ou inferioridade inerente. Portanto, a moderna organização não pode ser de chefe e subordinado. Ela deve ser organizada como equipe.*

Fazer com que todos na organização tenham esse ideal de equipe em mente é primordial para desempenhar qualquer atividade. Segundo Robbins (2002) a organização é algo maior do que uma forma racional de coordenar e controlar pessoas. É preciso fazer com que os integrantes desse sistema social compactuem até certo ponto da sua cultura organizacional, que nada mais é do que um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e que a difere de outras organizações (ROBBINS, 2002).

De Paula et al (2011) atribuíram algumas destacadas funções da cultura organizacional como por exemplo, a criação de uma identidade organizacional, a facilidade para se concretizar o compromisso coletivo, a promoção da estabilidade organizacional e o padrão de comportamento que estipula, ajudando seus membros a encontrarem sentido em seus ambientes de trabalho.

Também deve ser destacado a bagagem de experiências acumuladas e de valores que o indivíduo leva consigo quando adentra um espaço organizacional. Segundo de Paula et al (2011, p. 64):



*(...) quando o sujeito entra na organização, leva consigo suas experiências, seus sentimentos, suas maneiras de viver e ver o mundo, suas habilidades e sua motivação, dentre tantas outras características que irá compartilhar com os demais colaboradores da empresa, e é dessa interação com os demais que a cultura organizacional nasce.*

Através de suas crenças e valores o indivíduo avalia seu trabalho e caso resulte em um estado emocional agradável, produz satisfação e se for desagradável, leva à insatisfação<sup>14</sup> (MARTINS; SANTOS; 2006).

Embasado pela teoria da Motivação Intrínseca e pela Teoria da Satisfação no Trabalho de Locke, uma pessoa ou um fato não é capaz por si só de motivar ou satisfazer um indivíduo, apenas são fornecidas condições para que a satisfação no trabalho seja alcançada. Atingir níveis de satisfação, considerados bons pelo indivíduo, dadas as condições adequadas para esse fim, depende de um conjunto de fatores e não exclusivamente do próprio indivíduo. Dependerá essencialmente de como este se insere no processo dinâmico de sua construção social na organização, mesclando seus valores psíquicos com os valores mais amplos da organização. Nesse sentido, Fernandes e Zanelli (2006, p. 56) alertam para uma possível perda da individualidade, provocada quando padrões de comportamento, oriundos da cultura da organização, não respeitam ou não preservam valores individuais, conforme nota-se no seguinte excerto:

*Reconhecer os significados e a própria razão de ser da empresa, bem como se familiarizar com as percepções e comportamentos mais aceitos e valorizados na organização, conduz os funcionários a uma uniformidade de atitudes, o que é positivo no sentido de possibilitar maior coesão. No entanto pode levar a uma perda de individualidade, pois o comportamento dos indivíduos passa a ser uma extensão do grupo, muitas vezes se estendendo para ambientes externos da organização, quando passam a adotar comportamentos padronizados nas mais diversas situações.*

Dimaggio e Powell (2007), na década de 1980, já alertavam para as consequências desse princípio isomórfico das organizações, provocado por pressões normativas associadas ao profissionalismo. Uma vez estabelecido esse *modus operandi*, há compartilhamento de valores pelos demais membros da organização e caso a organização tenha logro, um processo de imitação de gestão é adotada por outras organizações contribuindo ainda mais para a homogeneização das organizações. Neste sentido quando um indivíduo acaba de ingressar numa organização, estará sujeito a fortes forças atuantes, decorrentes da socialização do ambiente de trabalho, tendo seu comportamento moldado,

---

<sup>14</sup> Como foi visto, esta concepção advém da teoria da Satisfação no Trabalho de Locke, cuja definição do conceito ainda permanece como uma das mais aceitas e referenciadas na literatura sobre essa temática.

assim como vestuários e até mesmo adotando um característico modo de falar (DIMAGGIO; POWELL, 2007).

Esse compartilhamento de valores remete novamente ao conceito de cultura organizacional, em que os indivíduos compreendem os objetivos de sua organização e participam de todos tipos de crença, valor ou costume praticados no ambiente de trabalho que promovam a consecução dos fins propostos. Segundo Fernandes e Zanelli (2006, p. 57) “*Ao definir a identidade social dos indivíduos, o que se pretende é garantir a produtividade, pela harmonia e manutenção do que foi aprendido na convivência*”. Porém, deve-se atentar para que a cultura da organização não sobreponha a cultura individual<sup>15</sup>, uma vez que, mesmo de maneira indireta, determina padrões de conduta e comportamento, o que pode desconstruir o indivíduo, desmotivando-o num primeiro momento e ao reconstruí-lo, automatizando suas atitudes, gerando insatisfação com suas atividades que será de difícil reversão. O compartilhamento de valores deve existir e é de fundamental importância para a organização porém, deve ser compartilhado respeitando o limite que separa os valores organizacionais dos individuais.

Nesse contexto denota-se que a cultura organizacional possui um papel muito importante dentro do ambiente de trabalho, visto que é determinante para um bom desempenho individual, da satisfação no trabalho e da produtividade da organização. Gerenciada com êxito, a cultura organizacional será benéfica a todos ao buscar o equilíbrio entre a identidade organizacional<sup>16</sup> e a identidade pessoal, ajudando a criar maior identificação do indivíduo com a organização, trazendo maior comprometimento durante a realização de suas atividades.

As organizações modernas exigem cada vez mais de seus colaboradores, uma espécie de entrega total. Isso pode desencadear desequilíbrio entre as relações citadas acima, tornando a identidade organizacional maior que a identidade do indivíduo. Encontrar o ponto de equilíbrio dessa relação é algo bem complexo, uma vez que o indivíduo, segundo Fernandes e Zanelli (2006), possui identidades múltiplas, variando de acordo com o contexto em que se encontra, ou seja, se perfazendo de acordo com o ambiente que o circunda agindo como o grupo espera que aja e utilizando-se dos valores ali compartilhados. Segundo Fernandes e Zanelli (2006, p. 59) “*(...) as identidades dos indivíduos são construídas de acordo com o ambiente em que se inserem envolvendo, entre outras coisas, as estruturas*

---

15 Cultura individual é a somatória das experiências acumuladas ao longo da vida. Formada a partir de contextos como escola, família, grupos de amigos, religião, dentre outros e que determinam certas características de comportamento e de expressão de atitudes.

16 Também chamada de “personalidade organizacional” por Fernandes e Zanelli (2006).

*sociais, a cultura e o histórico das relações”*. Fernandes e Zanelli (2006, p. 62) destacam ainda que a organização deve levar em consideração essa gama de identidades que o indivíduo apresenta, o que torna mais difícil ainda saber qual a melhor forma de equilibrar essas múltiplas identidades com os ideais da organização, como notado abaixo:

*O fato de os indivíduos terem identidades múltiplas e não uma identidade única, contribui para a complexidade da identidade nas organizações. As maneiras como as identidades interagem ou se tornam destacáveis são importantes para um contexto organizacional. Assim, o estudo da identidade de uma organização envolve, necessariamente, a atenção com sua interação com várias identidades.*

Portanto, fica evidente que o ambiente de trabalho influencia sobremaneira a identidade de cada indivíduo e, caso estas identidades não sejam bem gerenciadas, ao não preservar cada identidade, o trabalho poderá perder seu sentido pois, caso a identidade organizacional sobreponha à identidade pessoal, o trabalhador não se sentirá realizado ao produzir, visto que somente haverá ganhos organizacionais. Quando ocorre justamente o contrário, ou seja, quando há uma sobreposição da identidade pessoal à identidade organizacional, o trabalhador não se realizará por completo, visto que somente produzirá para atender suas necessidades e expectativas, divergindo dos interesses organizacionais, tornando sua atividade sem sentido dentro do contexto organizacional. Nos dois casos haverá sentimentos de insatisfação no trabalho com o que se realiza pois, em última análise, verificar-se-á no primeiro caso, a não utilidade das ações da organização para os interesses do indivíduo e no segundo caso, o que se verifica é a não utilidade das ações do agente para a organização. Em ambos os casos há menor identificação do indivíduo com a organização, o que possivelmente culminará em processo de desmotivação e como citado, conseqüentemente de insatisfação.

Dessa forma a moderna organização deve estar atenta não somente em relação aos valores que compartilha, mas também deve se preocupar como esses valores serão recebidos e interpretados por seus colaboradores e quais os valores inculcados no próprio indivíduo. Observar a reação e tentar entender as resistências de cada membro às novas diretrizes e orientações é tarefa árdua mas que, se bem administrada, estimulando e propiciando espaço adequado para exposição de ideias e fatos, o colaborador avaliará o ambiente como favorável e agradável de se estar, elevando seu grau de satisfação, trazendo benefícios tanto para a organização como para si, estabelecendo-se assim uma boa relação entre gestores e funcionários que é o alicerce para um bom desempenho organizacional.

Evidenciada a importância da boa administração, a seguir será apresentado um pouco, sobre a relevância de um dos fatores mais vitais à organização, a liderança, que é capaz de inculcar e/ou despertar nos indivíduos os valores necessários para que encontrem realização pessoal bem como os resultados desejados pela organização, respeitando e equilibrando as identidades tratadas nesta seção.

## 2.4 Liderança

A turbulência do mundo contemporâneo pressiona sobremaneira as pessoas para estarem sempre ativas, acumulando diversos afazeres que devem ser realizados em tempos cada vez mais curtos. Toda essa vida caótica, cheia de compromissos faz com que haja um desgaste não somente físico como mental nas pessoas, as deixando menos propensas a desempenharem suas capacidades laborais de forma plena, sendo um problema para os líderes no sentido de fornecer condições de trabalho ideais para o desenvolvimento de suas atividades (BERGAMINI, 1998). Às vezes, é preciso ir mais a fundo e entender a parte subjetiva de cada um, buscando não extrair de forma utilitarista a força de trabalho de cada indivíduo, mas sim fornecer condições que possibilitem ao profissional se motivar e buscar satisfação no trabalho, atingindo suas expectativas. Motivado, o funcionário conseguirá, ao buscar satisfazer-se no trabalho, realizar o que dele é esperado pela organização.

Relembrando o que foi visto no começo deste trabalho, até meados do século XX, a maioria das organizações tinha suas bases de sustentação vinculadas aos estudos da escola da administração científica, cujo foco para se ter a melhor produtividade era o de controlar o comportamento dos trabalhadores, através de rígidos métodos de trabalho. A partir daí houve grande evolução dos estudos administrativos e em meados da década de 1950, o fortalecimento da escola das relações humanas, contrariando fortemente os princípios da administração científica, defendendo maior preocupação com os aspectos emocionais dos indivíduos, configurando maior importância às pessoas que a métodos e processos. Dissemina-se a ideia de que um ambiente em que há harmonia e boa relação interpessoal, onde a organização atinja seu sucesso e onde também haja crescimento e desenvolvimento pessoal, é mais produtivo e eficiente que ambientes centralizados e autoritários que, insistem numa administração de cunho mecanicista.

Diante do que foi exposto até aqui, pode-se inferir que a liderança que adotar como estratégia a teoria behaviorista possivelmente estará fadada ao fracasso em pouco tempo

(BERGAMINI, 1990) (CASTRO, 1994). Teóricos desta linha acreditavam que através de reforços positivos (gratificações) ou reforços negativos (punições) poderiam modelar o comportamento humano. Ao agir dessa maneira o potencial criativo e inovador do ser humano pode ser inibido e em um mundo altamente competitivo, o futuro desta organização seria ter uma mão de obra com alta rotatividade, sendo que um ambiente de trabalho desta ordem em nada acrescentaria à valorização e ao sentir-se reconhecido que, todo ser humano traz consigo, o desmotivando e diminuindo sua capacidade para o trabalho, e conseqüentemente levando o mesmo à insatisfação no trabalho.

Estudos sobre motivação e satisfação no trabalho sempre envolveram muitos aspectos e não há uma fórmula que pode ser aplicada por um líder para motivar os funcionários a atingir os objetivos da organização, pois como foi visto, as pessoas que executam as mesmas tarefas nem sempre as realizam pelos mesmos motivos. As pessoas possuem objetivos diferentes e as energias que perfazem seus comportamentos são variadas, oriundas de características intrínsecas a cada um. A motivação e a busca por satisfação é um processo desencadeado por momentos interiormente experimentados, que levam o indivíduo a mobilizar energia e agir nos mais diferentes contextos em que está inserido. Esse desencadeamento de emoções pode ter origem interna ou ser devidamente estimulado por fatores externos que realmente agreguem valor na personalidade do indivíduo, a que ser puro comportamento condicionado. Ou seja, mesmo que esse fator seja retirado, a motivação e a necessidade de satisfação ainda persistem.

Segunda a teoria da motivação intrínseca, a motivação nasce das necessidades internas do sujeito que seleciona no ambiente os fatores que mobilizam sua energia em busca de satisfação e não simplesmente somente por meio de condicionantes exógenos. Por isso os líderes devem implantar ações que visem liberar em seus colaboradores esse potencial interno e não sujeitá-los à punições e premiações, que é uma forma artificial de incentivar o trabalhador. Deve-se ir além e pensar em como fazer o indivíduo a se identificar com os objetivos e valores da organização em que trabalha.

A verdadeira identificação que cada um terá com a organização nascerá no dia a dia, através das relações interpessoais com chefias, colegas de trabalho, subordinados, fornecedores e clientes. Nessa relação diária se desenvolverá a cultura da organização, estabelecendo padrões de conduta não escritos mas que são entendidos e consentidos por todos, onde há uma intensa interação entre os valores de todos os indivíduos e os valores da organização. Portanto, a melhor maneira de se pensar em motivar algum grupo de uma organização, com certeza não será por meio de comportamentos modelados, mas sim ao

procurar entender as necessidades de cada um e de fornecer meios adequados para que o sujeito organizacional expresse seus valores em suas atividades laborais. Este já é pelo menos um começo, mas como fora dito anteriormente não é tarefa fácil de realizar, haja vista que o comportamento humano é algo indefinido e diferente para cada pessoa, tornando-se muito complexa qualquer tentativa de entendê-lo.

Segundo Morgan (2002) e Villoria e Iglesias (2011), o administrador deve ter capacidade de assimilar a organização sob várias perspectivas, para assim tentar evidenciar contradições e complementaridades que o aprimorem em sua busca para aplicar a melhor solução possível. A observação dos padrões de interação entre os indivíduos, da linguagem usada, das imagens e temas explorados na conversação e dos vários rituais diários configuram, como foi visto logo acima, a cultura corporativa da organização.

Para Morgan (2002) organizações de sucesso são as que têm uma cultura corporativa coesa, ou seja, são as que possuem foco num mesmo sistema central de valores, normas e ideias. Um foco numa ideia central pode criar uma cultura corporativa que disseminará valores fundamentais e princípios operacionais por toda a organização, sendo de extrema relevância em períodos de mudanças.

Por estarem inseridas dentro de um contexto maior que permeiam todas suas atividades, as organizações estão sujeitas a vários tipos de influências que acarretam mudanças dentro da própria organização e na forma como ela se comunica com seu ambiente externo. Neste sentido surge o conceito de mudança organizacional, que implica em se adaptar às novas conjecturas impostas por fatores externos (reativa), bem como antever e se renovar, supondo um novo período de mudanças que determinará uma nova ordem a ser seguida (proativa), que dará margem ao que chamamos de processo de melhoria contínua (MOTTA, 2004).

Segundo Motta (2004), a mudança organizacional deve ocorrer de maneira planejada, antevendo cenários e destacando suma importância ao quadro de pessoal para que esse processo de mudança se efetive tranquilamente. Para Paula et al. (2011), o líder tem participação importante na manutenção ou mudança da cultura, visto que gerenciar os recursos humanos, implica lidar com possíveis focos de resistência, como perda de poder de alguns, comportamentos inflexíveis em outros, razões pessoais, falta de confiança na mudança e até medo de um futuro incerto para todos. A resolução de todos esses conflitos sem criação de atritos e discorrido da melhor maneira possível, garantirá, sem sombras de dúvidas, que todo esse processo de mudança transcorra conforme o planejado.

Ademais, cabe destacar que, novos líderes trazem consigo novos valores para serem compartilhados por todos na organização. Na prática a implicação disto é que talvez novos métodos e processos de trabalho poderão ser implementados, cabendo ao líder conduzir essa mudança de maneira que seus colaboradores compartilhem da mesma visão, diminuindo focos de resistência. Segundo Maximiano (2011), o líder deve ter um estilo democrático, se preocupando com as pessoas envolvidas, onde o clima e o processo são confortáveis para as pessoas. Os liderados participam das decisões, o que faz com que criem identidade com seu líder e conseqüentemente com a organização.

Nesse processo deve-se atentar para que a liderança não se torne autoritária e para que os integrantes não criem resistência às novas mudanças sugeridas, partindo da organização a iniciativa de dar todo o suporte necessário para que os mesmos aprendam e disseminem os novos pilares e estratégias dentro da organização.

Por trás de qualquer mudança cultural, está a ideia de “revolução cultural”, que pode ter como objetivo substituir padrões burocráticos antiquados e morosos, porém essa mudança é muito complexa, pois é preciso mudar a cultura dominante via transformação das atitudes organizacionais e a política que a suporta. Segundo Morgan a criação de uma nova cultura implica na criação de um novo modo de vida organizacional, onde novos significados são criados, aceitos, internalizados e compartilhados em todos os níveis da organização. Nesse sentido, ao reconstruir a identidade organizacional, em outras palavras, para criar novos valores e rever outros, é preciso entender como as organizações funcionam e porque determinadas práticas podem ser resistentes à mudança. Muitos aspectos da cultura corporativa estão impregnados nessas práticas, que definem o palco socialmente construído onde os membros da organização dão vida a sua cultura, conforme pode ser depreendido de Morgan (2002, p. 165), a partir do seguinte trecho: *“Para entender a cultura de uma organização é necessário descobrir os aspectos banais tanto quanto os aspectos mais expressivos do processo de construção da realidade. Algumas vezes, estes são tão sutis e tão estranhos que são difíceis de identificar”*.

Para Morgan (2002), influências na cultura corporativa não necessariamente são exclusividades do líder formal. Sua posição pode conferir alguma vantagem para desenvolver sistemas de valores corporativos e códigos de comportamento, porém os líderes que conseguem de fato criar significados compartilhados, não necessariamente são os responsáveis legais, mas pessoas e até grupos que informalmente são capazes de influenciar os demais membros da organização. Segundo Morgan (2002, p. 157):

*A cultura não é algo que possa ser imposto num contexto social. Ela se desenvolve no decorrer da interação social. Em qualquer organização, pode haver sistemas de valores diferentes e concorrentes que criam um mosaico de realidades organizacionais em vez de uma cultura corporativa uniforme. Além do sexo, da raça, da língua e da etnia, grupos religiosos, socioeconômicos, de amizade e grupos profissionais podem ter um impacto decisivo sobre o mosaico cultural.*

Dessa forma, o líder precisa ter *habilidade social* para conseguir coordenar os diversos grupos presentes em uma organização, para que compartilhem dos mesmos valores pois, atores sociais habilidosos na arte de induzir os outros à cooperação, criam tamanho sentimento de identidade com os demais membros que os convencem a agir de determinado modo, inclusive mudando os valores até então socialmente aceitos e compartilhados. Segundo Fligstein (2001, p. 62) “*A habilidade de motivar os outros a tomar parte em uma ação coletiva é uma habilidade social que se prova crucial para a construção e reprodução de ordens sociais locais*”. Para Fligstein (2001), além das regras e recursos existentes serem os elementos constitutivos da vida social, a capacidade dos atores de utilizar habilmente essas regras e esses recursos está no cerne da produção e reprodução da vida social. Portanto, a habilidade social desses atores será determinante quando do surgimento, estabilidade e transformação de ordens sociais.

No presente estudo, por tratar de uma organização do setor público, as estruturas altamente burocráticas fazem com que qualquer mudança ocorra de maneira vagarosa quando comparada ao setor privado, proporcionando assim, um maior tempo de adaptação ao funcionário público, o que pode ser visto de modo positivo pelo gestor. Porém não exime a organização de fornecer condições propícias para estas mudanças, como treinamento, supervisão e feedback, além é claro de procurar convergir os interesses organizacionais aos individuais, transmitindo os valores e a missão da organização sempre que possível, promovendo assim, uma maior identificação do indivíduo com a mesma, criando e fortalecendo um sentimento de pertencimento. Nesse sentido é de fundamental importância o fator comunicação, conforme nota-se a seguir nas palavras de Fernandes e Zanelli (2006, p. 67) “*Uma cultura organizacional que priorize a comunicação, justificando por que certas ações são mais valorizadas que outras, se adaptará melhor às mudanças do que uma cultura em que a forma como as pessoas devem agir é imposta, sem explicações ou justificativas*”.

Este fator ganha ainda mais preponderância em organizações públicas, visto tratar-se de ambientes mais estáveis que organizações competitivas, o que depende-se ser difícil tarefa, qualquer que seja a mudança a ser implantada, pois haverá implicação em mudanças de valores, crenças e hábitos, às vezes por décadas consagrados, afetando



sobremaneira as percepções e emoções dos agentes envolvidos, pois envolverá um processo de reconstrução da identidade organizacional e do indivíduo. Segundo Fernandes e Zanelli (2006, p. 68):

*No processo de reconstrução das identidades dos indivíduos, é de grande importância o papel da comunicação, no sentido de informar os empregados acerca dos valores declarados, as diretrizes, os objetivos e as definições gerais estabelecidas pela organização, incluindo o perfil que ela deseja para os seus empregados no novo contexto. É justamente a comunicação o meio privilegiado pelo qual se reconstrói, ao longo do tempo, a nova coletividade organizacional. Acreditamos que o engajamento das pessoas envolvidas no processo de mudança será maior, se forem levados em consideração por parte dos gestores, entre outras coisas, os sentimentos, dúvidas, inseguranças, opiniões e percepções dos indivíduos envolvidos.*

Em relação aos aspectos que levam à mudança organizacional, um mau gerenciamento dos recursos humanos pode acabar trazendo dificuldades quando novos processos e arranjos organizacionais precisarem ser implementados, pois um momento de mudança implica em uma indefinição quanto à própria identidade da organização e uma vez que haja desequilíbrio entre as identidades, negligenciando, por exemplo, a identidade pessoal em prol de uma maior identificação organizacional, o sujeito perderá sua referência de inserção neste novo modo de trabalho, pouco acrescentando à nova logística vindoura, visto que sua identidade era em sua maior parte organizacional. Aqui fica evidente a perda de sentido que deverá ser retrabalhada para que novo sentido seja encontrado, implicando numa nova reconstrução da identidade do indivíduo no ambiente de trabalho. Do mesmo modo, quando há o predomínio da identidade pessoal sobre a da organização, esse processo de reconstrução de valores também é afetado, uma vez que mesmo no sistema até então vigente, o indivíduo não se identificava com os princípios organizacionais colocados e, havendo mudança na cultura, talvez haverá foco de resistência pelo agente em questão, pois este se encontrava em um *status quo*, onde não tinha comprometimento organizacional, demonstrando e fazendo somente o mínimo para sua manutenção no emprego e conseqüentemente na organização.

Nesses dois casos percebe-se a importância do equilíbrio das identidades quando há disseminação de novos valores. Quando este equilíbrio é alcançado, significa que tanto a organização está comprometida com o indivíduo quanto este também se demonstra comprometido com os rumos da organização, facilitando assim a implantação de novos métodos e processos de trabalho. Portanto, essa mudança/reconstrução de identidade pode e deve se dar de maneira mais rápida quando há condução correta por parte dos gestores, ao

preservar e respeitar as múltiplas identidades outrora apresentadas, como enfatizam Fernandes e Zanelli (2006, p. 69):

*(...) ao seguir os padrões sem questionamentos ou sugestões, os indivíduos podem vir a não distinguir mais sua identidade pessoal, ocorrendo uma despersonalização desses. No entanto, a partir do momento em que os indivíduos estão conscientes dos objetivos que se pretende atingir, e se identificam com eles, as organizações podem e devem estimular a flexibilidade de ação e criatividade desses, explicando as regras, pedindo sugestões, e motivando seus funcionários a participar ativamente da vida organizacional, sem perder produtividade e aumentando a satisfação. Além de evitar que os funcionários fiquem alienados, facilitará a implementação de mudanças, quando necessário.*

Se constatado que o ambiente está com considerável nível de insatisfação o que implica em ausência de motivação, o gestor deve agir rapidamente, caso contrário a situação se transforma em algo mais complexo e difícil de ser ajustado. Bergamini (1986; 1990; 1998) aponta que antes de buscar estratégias para realmente motivar os membros da organização a concretizarem suas necessidades e expectativas, tornando-se satisfeitos no trabalho, o correto seria envidar esforços para que as pessoas não se desmotivem e não se tornem insatisfeitas.

Portanto, tão importante quanto motivar as pessoas é também a tarefa de não deixá-las desmotivadas e insatisfeitas. O líder e a organização devem agir de maneira não somente corretiva mas também preventiva, como prediz a psicodinâmica no trabalho, tema abordado anteriormente. Segundo Castro (1994) o líder ou organização que tratar a motivação como um conjunto de fatores bem definidos determinando de forma sistêmica o comportamento desejado das pessoas, mesmo que esteja imbuído de boas intenções, não terá êxito pois a motivação não é uma estrutura racional. É preciso ouvir e entender os colaboradores pois nem sempre o que se julga ser o esperado por eles é o mesmo que estes esperam da organização em que trabalham. Após a averiguação do que os sujeitos organizacionais buscam a partir de suas necessidades pessoais, Bergamini (1990) orienta que a organização deve oferecer condições que permitam a concretização destas expectativas.

Esta etapa a que se refere Bergamini (1990) é onde se procura oferecer às pessoas os possíveis fatores que promovam a satisfação de suas necessidades e expectativas, e portanto, que promovam satisfação no trabalho. São oportunidades para as pessoas demonstrarem e desenvolverem suas habilidades e conhecimentos potenciais, juntamente com a expressão de seus valores. Para Bergamini (1990) é extremamente importante para todo o processo motivacional que culmine em satisfação no trabalho, que as pessoas consigam colocar em prática suas capacidades e habilidades laborativas, ao mesmo tempo que começam a perceber a realidade/consecução de suas necessidades e expectativas. Falsas oportunidades

criadas com o uso da ideia do reforço positivo dos teóricos experimentalistas, utilizando-se de práticas recompensatórias, como fora visto, somente cria *movimentação* e portanto não há desfecho satisfatório. Sobre a qualidade da energia dispensada para a execução dessas tarefas condicionadas, Bergamini (1990; 1998) alerta que haverá aos poucos uma diminuição gradual da produtividade, da satisfação pessoal e do sentimento de auto-estima experimentado, podendo levar rapidamente a um processo de desmotivação e insatisfação pois, ao agir dessa maneira, a organização nega às pessoas a possibilidade de colocarem em ação suas habilidades, capacidades e expectativas, que são os aspectos mais relevantes dentro de todo o processo motivacional.

Ao contrário do que os teóricos experimentalistas do comportamento afirmam, Bergamini (1990; 1998) diz que o indivíduo não pode ser tratado como um organismo passivo, sendo manipulado por mecanismos exteriores a si, num esquema do tipo estímulo-resposta. Com o desaparecimento da variável externa, o movimento criado para a satisfação também cessa, enquanto que, quando há a autêntica motivação, o indivíduo continua a agir por si mesmo até que consiga satisfazer suas necessidades interiores, caminhando ao encontro das necessidades organizacionais. Sobre essa questão Bergamini (1990, p. 27) conclui:

*Mesmo que as pessoas comecem a se mostrar diferentes daquilo que se está habituado a observar, é extremamente perigoso pedir ou mesmo exigir que mudem para se encaixarem dentro de um modelo julgado ideal; isso ameaça o seu próprio sentido de identidade pessoal definido e mantido ao longo de toda a vida.*

Modelar comportamento é algo inconsistente com a própria natureza humana que busca aprender, desenvolver-se e autorrealizar-se. Ao introduzir padrões de comportamento, cerceasse o potencial humano de aprendizado e de evolução, limitando conhecimentos e habilidades, focando-se somente em sua funcionalidade. Despersonaliza-se e mecaniza-se a pessoa, violando seu saber e suas emoções. Nessa configuração, em que o ser humano é tratado como um autômato, o líder seria quem dirigisse o comportamento dos indivíduos às metas da organização, independentemente da vontade das pessoas. Porém como já fora dito anteriormente, o comportamento humano é algo muito complexo de ser compreendido, devido sua imprevisibilidade. Nesse caso, onde a metodologia adotada pelos líderes seria a do esquema estímulo-resposta, quando o estímulo fosse retirado, a resposta não se manteria por si só, levando novamente à falta de comprometimento do trabalhador. Nesse sentido Gil apud Gomes e Quelhas (2003, p. 3) diz:

*Os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-*

*prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.*

Como percebido pelos parágrafos acima, o líder deve ter a capacidade de observar e analisar a organização sob vários pontos de vistas diferentes, para poder fazer uma “leitura” do contexto organizacional, que ora lhe apresenta. Deve buscar entender e diferenciar o sujeito organizacional do sujeito individual, preservando cada identidade e acima de tudo, deve propiciar condições para que o membro organizacional consiga satisfazer suas necessidades e expectativas em consonância com as diretrizes organizacionais. Nesse sentido, entender a conjuntura dos acontecimentos, compreender as relações que permeiam o ambiente de trabalho, conhecer os aparatos burocráticos legais racionais e reconhecer o valor de cada pessoa na organização, são os melhores meios para se buscar uma organização eficiente, eficaz e que tenha um forte ideal coletivo presente em todos os integrantes.

## 2.5 Algumas considerações

Neste capítulo foram destacados alguns aspectos do ambiente organizacional que podem influenciar fortemente o indivíduo, afetando sua motivação e satisfação no trabalho. Aspectos que se não forem corretamente administrados, podem trazer desarmonia e insatisfação. Cabe à organização, portanto, principalmente na figura do líder, dar suporte e tomar ações que possibilitem um bom estado motivacional e alcance da satisfação pelos seus funcionários, dando-lhes oportunidades de concretizarem suas necessidades pessoais e profissionais em seu espaço de trabalho.

Dessa maneira o sujeito organizacional terá condições de desenvolver a si mesmo e à organização. Motivado e satisfeito, agirá de forma positiva, utilizando plenamente sua capacidade para o trabalho, percebendo sentido em suas atividades, preservando sua integridade física e faculdades mentais. Como foi visto, a *organização do trabalho* é fator primordial para que o trabalho tenha *sentido* ao indivíduo, e além disso, para que propicie todas as condições favoráveis para o desempenho pleno de sua *capacidade para o trabalho*, executando suas tarefas de maneira consciente sobre sua colocação no todo, encontrando motivação e alcançando satisfação, obtendo desse modo, crescimento pessoal ao mesmo tempo que contribui para os resultados da organização. Esta deve zelar pelo equilíbrio entre ganhos pessoais e organizacionais, atentando para as múltiplas identidades do indivíduo e cuidando para que a “personalidade organizacional” não sobreponha à sua identidade pessoal,

preservando desta maneira suas experiências vividas. Ao preservar a essência do indivíduo, se garante, pelo menos inicialmente, certa resistência a qualquer espécie de comportamento autômato, prezando pela não condicionalidade da natureza humana. Ao se conseguir separar e equilibrar os objetivos pessoais e organizacionais, abre-se espaço para que o indivíduo manifeste suas vontades, impulsionando sua busca por satisfazer suas necessidades e expectativas.

Neste sentido a preocupação da organização deverá se pautar pela satisfação das necessidades pessoais e laborais dos indivíduos, visto que é por meio desta satisfação que o membro da organização manifesta um comportamento positivo, se esforçando e desempenhando a contento sua função (GOMES; QUELHAS, 2003). Andrade, Pereira e Ckagnazaroff (2007, p. 75) citando Robbins e Charlot, dizem o seguinte:

*Robbins (2005) associa diretamente as atitudes dos empregados de uma empresa ao seu nível de satisfação com o trabalho, afirmando que um indivíduo com alto nível de satisfação apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto o insatisfeito manifesta atitudes negativas. A satisfação ou insatisfação pessoal relacionam-se diretamente à percepção individual de cada trabalhador, ou seja, a forma como ele dá sentido aos elementos à sua volta, a partir da elaboração de suas experiências sensoriais pelo seu psiquismo. Relação esta, segundo Charlot (2000), que é construída a partir de todas as questões particulares e subjetivas que compõem os sujeitos e que os tornam seres únicos e individuais, dotados de características e personalidades que foram sendo construídas e reconstruídas em suas relações no mundo e nos valores e princípios aprendidos e re-significados. Desse modo, pode-se inferir que a realidade é uma construção social e o que as pessoas fazem é interpretar os sentidos e atribuir-lhes significados particulares.*

Percebe-se o quão complexo são as relações sociais dentro do ambiente organizacional. Nesse sentido, o papel do líder é cada vez mais imprescindível. Este deve estar atento a esses aspectos apresentados, visto que por meio de seus atos determinará as condições de trabalho a que o indivíduo estará submetido. O gestor deve exercer sua liderança, criando, desenvolvendo e fortalecendo a identidade organizacional nos membros da organização, produzindo um ambiente cooperativo, propiciando resultados eficientes e eficazes, alcançados através do compartilhamento de valores não somente organizacionais como também individuais, tornando cada vez mais coesa a cultura corporativa.

Tendo em mente que motivação e satisfação no trabalho são temas distintos porém complementares e, fundamentados nas teorias da Motivação Intrínseca e da Satisfação no Trabalho de Locke, tem-se que, o que irá estimular um sujeito não se repetirá do mesmo modo em outro indivíduo, pois como foi visto, o indivíduo atribui sentido, significado aos elementos à sua volta, de acordo com suas experiências e valores adquiridos em toda sua vivência e por isso, possuindo um caráter único para cada pessoa. Sendo assim, esta pesquisa

foi desenvolvida por meio da utilização dos princípios destas teorias e dos demais conceitos tratados neste trabalho, em que por meio da inter-relação entre os fatores presentes no ambiente do trabalho e as características pessoais de cada membro da organização, foi relacionado, confrontado e destacado a partir dos dados levantados, os fatores do ambiente organizacional que mais afetam a satisfação no trabalho dos secretários acadêmicos, com o objetivo de melhorar o ambiente organizacional.

O principal objetivo foi portanto, além de contribuir para o diagnóstico do atual nível de satisfação no trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFSCar, apontar quais fatores que a organização pode adotar ou aprimorar, a fim de que hajam oportunidades que, além de melhorar o desenvolvimento organizacional, também promovam o desenvolvimento pessoal. No entanto, a mensuração da satisfação no trabalho é algo bastante complexo pois depende de muitas variáveis não só referentes ao próprio indivíduo como também relativas à organização (PAULA et al., 2011).

Neste estudo foi utilizado um questionário, dividido em três partes. A primeira se caracterizou pela busca de dados sociodemográficos, denominado como “Questionário Sociodemográfico”. A segunda parte apresentou questões formuladas a partir das atividades e do ambiente de trabalho da amostra pesquisada, denominado como “Questionário Complementar”. Por fim, a última parte foi o emprego e aplicação de questionário específico e amplamente utilizado, não somente no Brasil como também em outros países, cujo objetivo é medir o nível de satisfação no trabalho dos indivíduos. Trata-se do “Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 Adaptado”, que busca ser um medidor da avaliação do indivíduo em relação ao seu trabalho e ao seu contexto<sup>17</sup>. Esse questionário foi desenvolvido por Meliá e Peiró (1989), possuindo originalmente 23 itens, sendo adaptado e validado recentemente para a realidade organizacional brasileira por Carlotto e Câmara (2008), passando a ter 20 itens.

Vários trabalhos foram realizados utilizando o Questionário S20/23, principalmente na área da saúde. Marucco e Gil-Monte (2007) aplicaram o questionário S20/23 à 123 pediatras de um hospital da região sul de Buenos Aires. Utilizaram 8 itens do questionário original e verificaram dentre outros aspectos que 89,4% dos entrevistados estavam insatisfeitos com o salário que recebem. Após análise, sugeriram um maior investimento em infraestrutura; aumento de salário dos pediatras; aproveitar o alto índice de satisfação intrínseca e propor atividades de aperfeiçoamento laboral. Também propuseram programas de treinamento e habilidades de direção e liderança transformacional aos chefes de

---

17 Fundamentado na teoria de Satisfação no Trabalho de Locke.

serviço.

Amâncio et al. (2014) avaliaram a satisfação no trabalho na percepção de 7 enfermeiros gestores de um hospital público maternidade do sudoeste do estado de Goiás. Utilizando-se já do Questionário S20/23 adaptado por Carlotto e Câmara (2008) descobriram como principal resultado, que a satisfação e insatisfação no trabalho estão associadas com a qualidade de vida no trabalho e que o sofrimento surge quando a pessoa não consegue se adaptar ao trabalho.

De Sá, Martins-Silva e Funchal (2014) avaliaram uma amostra de 52 enfermeiros de um hospital público brasileiro da região sudeste. Também utilizando-se do Questionário S20/23 adaptado por Carlotto e Câmara (2008) obtiveram os seguintes resultados: níveis elevados de insatisfação em relação ao ambiente físico de trabalho (61,54%), razoavelmente elevados para a insatisfação em relação à hierarquia (40,38%). Já para o índice relacionado à satisfação com o trabalho e às oportunidades profissionais, 48,08% dos trabalhadores se mostraram satisfeitos. Também foi constatado, nesse estudo, que o trabalho é de grande relevância para a vida do indivíduo e contribui para a formação de sua identidade. Por isso, a forma como o trabalho é estruturado em muito pode influenciar o estado emocional do trabalhador, trazendo-lhe prazer ou sofrimento.

Portanto, o grau de satisfação no trabalho pode afetar a quantidade e a qualidade do trabalho desenvolvido. A satisfação laboral pode ser interpretada como uma ideia mais ou menos definida de como as coisas deveriam ser no ambiente de trabalho, através das relações sociais mantidas dentro da organização, das características pessoais e dos valores e expectativas que cada um tem em relação ao seu trabalho. Esses ideais são comparados com a realidade e a partir daí pode-se dizer se as pessoas estão mais ou menos satisfeitas (MARUCCO; GIL-MONTE, 2007).

As avaliações da satisfação no trabalho são importantes pois ajudam a identificar quais os principais entraves à satisfação, possibilitando abertura para que políticas de mudança no contexto organizacional possam melhorar os níveis de satisfação no trabalho, ou seja, os resultados obtidos em muito podem ajudar na determinação de políticas de gestão de pessoas.

No capítulo 4 será explicado com maiores detalhes como o questionário e suas três partes foram utilizados no presente estudo. Serão apresentadas também as fundamentações teóricas do Questionário S20/23 e sua relevância para o contexto organizacional bem como informações sobre a metodologia, a amostra pesquisada e como foi o processo de coleta, tratamento e análise dos dados. Antes, no capítulo 3, uma breve

explanação será feita sobre os conceitos motivação, satisfação e liderança no setor público, tendo em vista algumas especificidades inerentes a esta esfera.



## Capítulo 3: Motivação, Satisfação e Liderança no setor público

### 3.1 O modelo gerencial na administração pública

A administração pública para garantir o funcionamento interno do Estado, adotou o modelo burocrático Weberiano como forma de organização, modelo este pautado na impessoalidade, neutralidade e na racionalidade para desempenhar as funções da competência do aparato governamental (ABRUCIO, 1997). A partir das décadas de 1970 e 1980, com várias crises econômicas mundiais, seguidas de períodos recessivos, o Estado entrou em crise e seu papel na economia passou novamente a ser foco de debates internacionais, sendo que em muitos países foi redefinido, afetando diretamente a organização das burocracias públicas, que também passou a ser questionada, pois também atrelava-se as crises com um Estado moroso, burocrático, ineficiente e ineficaz. Nesse aspecto passaram a ser introduzidos na administração pública padrões gerenciais de gestão, denominado como *managerialism* ou *public management*. Segundo Abrucio (1997, p. 7):

*O modelo gerencial e suas aplicações foram e estão sendo discutidos em toda parte. Modelos de avaliação de desempenho, novas formas de controlar o orçamento e serviços públicos direcionados às preferências dos “consumidores”, métodos típicos do **managerialism**, são hoje parâmetros fundamentais a partir dos quais diversos países, de acordo com as condições locais, modificam as antigas estruturas administrativas.*

Esse modelo foi a espinha dorsal da reforma administrativa do setor público de vários países, inclusive o Brasil, que começou a adotar medidas desta natureza em meados da década de 1990, principalmente depois da criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, que visaram modernizar a gestão pública brasileira mediante a introdução no setor público de ferramentas, conceitos e práticas da gestão privada.

De fato, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foi muito importante para a administração pública brasileira, pois promoveu um “choque de cultura” nos agentes e nas organizações públicas, ao se apoiar em uma administração voltada para resultados, provocando uma série de debates acerca de novas formas de gestão, orientadas pela melhoria do desempenho, trazendo portanto, um caráter de diretriz estratégica para o setor público (ABRUCIO, 2007).

No entanto a reforma administrativa brasileira foi deixada em segundo plano,

principalmente após a extinção do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado em 1998. Somente alguns pontos foram colocados em prática, mesmo assim não deixou de ser influente e de servir como referencial para implantação em outras esferas administrativas. Um dos legados foi a melhor organização das informações que criou condições para o surgimento do governo eletrônico e seu aperfeiçoamento ao longo dos anos. Segundo Abrucio (2007) que impossibilitou e/ou impossibilita a retomada da reforma da gestão pública brasileira é a falta de uma visão integrada e de longo prazo.

Abrucio (1997) aponta que o *managerialism* em seus primórdios, pouco se importava com as relações humanas, focando em seu controle em vez de estimular seu desenvolvimento. Com o passar dos anos, esperava-se que a política de gestão de pessoas fosse se aperfeiçoando, mas aspectos que tangem à motivação/satisfação no trabalho e liderança, relacionados ao setor público, ainda precisam ser melhor apreciados.

### **3.2 Motivação no setor público**

Houston (2000) relata que muitos estudos realizados tem apontado que há uma motivação diferenciada entre empregados públicos e privados, sendo os primeiros motivados mais por um senso ético de serviço, ou seja, por um senso de dever, guiados por procedimentos éticos para servir ao público, enfim, são motivados por uma preocupação com a comunidade e desejo de servir ao interesse do público, levando benefícios para a sociedade.

Em sua pesquisa, Houston (2000) analisou dados de 101 empregados do setor público e de 1356 empregados do setor privado. Em ambas as amostras os sujeitos pesquisados eram gestores profissionais e assistentes administrativos de organizações dos Estados Unidos. Utilizando de ferramental estatístico em sua pesquisa, Houston (2000) confirmou que há diferenças entre funcionários públicos e privados, ao estudar o papel das recompensas extrínsecas e intrínsecas para essas duas classes. Por meio de um modelo de regressão logística chegou ao resultado de que empregados públicos dão mais valor às recompensas intrínsecas de seu trabalho, através de melhor empenho em atividades que consideram importantes e lhes dão um sentimento de realização. Já os trabalhadores do setor privado são mais motivados por recompensas extrínsecas. Os resultados apontam que a motivação no serviço público de fato existe e que empregados deste setor possuem diferentes valores que o motivam, quando comparados com empregados das organizações privadas.

Segundo Houston (2000) recompensas intrínsecas advêm da satisfação individual percebida em relação à performance de suas tarefas, como sentimento de realização

e autoestima. Recompensas extrínsecas são aquelas oferecidas ao empregado por outra pessoa, como uma gratificação financeira, promoção, estabilidade no emprego, status e prestígio. Segundo Houston (2000, p. 717):

*Funcionários públicos em geral avaliam as recompensas intrínsecas com um valor mais elevado que funcionários do setor privado. Em contraste, os funcionários privados se concentram mais em recompensas extrínsecas, na forma de alta remuneração, status e prestígio, e promoção.*<sup>18</sup>

Por meio de regressão logística através de ferramental estatístico, Houston (2000) confirmou que em relação ao valor da renda e do curto período de horas trabalhadas, os empregados privados se motivam mais que os empregados públicos. Essa relação se inverte no quesito estabilidade do trabalho, onde os empregados públicos atribuem maior valor que os empregados privados. Em relação à promoção não houve diferença significativamente importante. Quanto à importância do significado do trabalho, pela regressão logística, funcionários públicos atribuem maior valor ao significado de seu trabalho que os funcionários do setor privado. Segundo Houston (2000, p. 724):

*Funcionários públicos dão menos importância para recompensas extrínsecas, como maior renda e menos horas trabalhadas, mas dão mais importância à estabilidade no emprego. Os empregados públicos valorizam mais a recompensa intrínseca do trabalho que é importante e que lhe proporciona um sentimento de realização.*<sup>19</sup>

Portanto, Houston (2000) conclui que, de fato os resultados de sua pesquisa comprovam o que a literatura e outras pesquisas a respeito apontam, ou seja, de que há realmente sentimentos diferentes em relação ao trabalho entre os funcionários públicos e privados concernentes às recompensas extrínsecas e intrínsecas. Portanto, qualquer tentativa de se motivar o empregado público por recompensas extrínsecas em vez de estímulos que culminem em recompensas intrínsecas, possui grande chance de não obter sucesso.

Em estudo sobre a influência das metas na motivação dos funcionários públicos, Wright (2007) percebeu que estas apresentam um desempenho similar quando aplicadas no setor privado, porém o que mais lhe chamou a atenção foi o impacto de fatores intrínsecos na motivação dos servidores públicos, mesmo quando ambientados em organizações que recompensam de forma extrínseca os seus desempenhos. Sendo mais preciso, Wright (2007) destaca o papel fundamental que a missão organizacional pode e deve

---

18 Texto original: *Government employees generally have been found to rate intrinsic rewards more highly than do private-sector workers. In contrast, private employees focus more on extrinsic rewards in the form of high pay, status and prestige, and promotion.*

19 Texto original: *Public employees place less importance on extrinsic rewards such as high income and short work hours but more importance on job security. Government workers do value more highly the intrinsic reward of work that is important and provides a feeling of accomplishment.*

exercer nos servidores públicos. Em sua pesquisa descobriu que os servidores públicos tendem a se motivar mais quando tem o conhecimento da missão organizacional da qual fazem parte e tem consciência de que seu trabalho é importante para a sociedade, evidenciando a importância de conhecer o porquê da realização de suas tarefas, bem como serem as mesmas, reconhecidas pela organização como fundamentais para que a sociedade tenha o retorno esperado.

Por possuir um caráter de promover o bem-estar da sociedade, as organizações públicas possuem missões que, muitas vezes, tem maior alcance e impacto que as do setor privado. Segundo Wright (2007) pesquisas apontam que funcionários públicos colocam um valor mais alto em ajudar os outros em relação às recompensas financeiras, amplamente utilizadas no setor privado. Para Wright (2007) a importância da missão de uma organização aumenta a motivação de trabalho do empregado no setor público, tornando o trabalho mais importante, mesmo após o controle para o efeito de recompensas extrínsecas relacionadas ao desempenho.

Wright (2007) relata ainda que alguns estudos com funcionários públicos sugerem que estes dão mais importância às recompensas intrínsecas que extrínsecas, uma vez que se dão por satisfeitos quando seus resultados vão ao encontro da missão organizacional. Outros estudos apontam ainda que os servidores públicos quando engajados, ou melhor, quando se sentem realmente parte da organização e reconhecendo a importância do bom desempenho de suas atividades para a sociedade, se sentem mais motivados, contribuindo mais para os fins esperados pela organização que quando estimulados por recompensas financeiras. Em outras palavras, a importância que os funcionários colocam na missão organizacional, aumenta a percepção da importância de seu trabalho, o que por sua vez aumenta sua motivação. Outro resultado importante depreendido de seus estudos mostrou que indivíduos se mostram mais comprometidos, alcançando determinados objetivos, quando acreditam que esses são alcançáveis e resultam em importantes resultados para si mesmos ou para a organização em que trabalham. Segundo Wright (2007, p. 56): “*Se os indivíduos não percebem a performance para se atingir os objetivos, como significativa ou importante, eles terão pouca razão para se esforçarem para alcançá-los*<sup>20</sup>”.

O empregado apresenta comprometimento com seu trabalho quando percebe que seus objetivos são possíveis, sendo de fundamental importância, sua capacidade para se organizar e executar planos de ações para atingir os resultados esperados. Essa percepção de

---

20 Texto original: *If individuals do not perceive performance objectives as meaningful or important, they have little reason to strive to achieve them.*

alcance influencia a motivação, pois há um direcionamento e foco persistente que ajuda o funcionário a vencer obstáculos, pois sabe que seu esforço será bem-sucedido. Segundo Wright (2007) esse processo pode ser influenciado pelas organizações públicas por meio de fatores como níveis de dificuldade do serviço a ser realizado, a especificidade desse serviço, feedback de desempenho, dentre outros aspectos. Uma melhor compreensão das expectativas de desempenho traz maior senso de responsabilidade para se atingir os resultados no trabalho, reduzindo sensação de inutilidade.

Em sua pesquisa Wright (2007) coletou dados de 807 funcionários públicos de uma agência do Estado de Nova York. As respostas a todos os itens do questionário foram realizadas usando uma escala de Likert de cinco pontos, variando de 1, significando “Total Discordância”, a 5, significando “Forte Concordância”, e também, uma frequência de cinco pontos em uma escala de ocorrência, quer seja, “Quase Nunca”, “Raramente”, “Às vezes”, “Muitas Vezes” e “Quase Sempre”.

Os resultados encontrados confirmaram a importância da especificidade e dificuldades no conteúdo do trabalho, e também o compromisso com a atividade em si desenvolvida no setor de trabalho, na busca pela compreensão da motivação do funcionário do setor público. Foi verificada também que a missão da organização tem um importante papel na determinação da motivação no trabalho dentro do contexto do serviço público, melhor inclusive que recompensas extrínsecas. A missão organizacional atua como um fator intrínseco que influencia a motivação no trabalho, aumentando a importância que o empregado coloca no desempenho e desenvolvimento de suas funções. Cabe destacar ainda que segundo a pesquisa de Wright (2007), as recompensas extrínsecas também foram significantes e influentes do nível de motivação, porém os resultados encontrados mostraram um menor impacto em relação às recompensas intrínsecas.

Analisando de forma separada o papel do trabalho em si e da missão organizacional na motivação no trabalho e desempenho do empregado público, Wright (2007) concluiu que os funcionários públicos estão mais motivados para executar as atividades inerentes ao seu trabalho quando percebem os propósitos de suas tarefas, quando encontram desafios em suas atividades e principalmente se as consideram viáveis de chegar aos resultados previamente estabelecidos.

Portanto, para Wright (2007), as recompensas extrínsecas afetam a importância atribuída ao trabalho e essa importância afeta diretamente a motivação dos funcionários públicos para a realização de suas tarefas, porém admite que elas afetam a importância do trabalho em menor intensidade que as recompensas intrínsecas atribuídas à missão

institucional do órgão público em que atua.

Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014) realizaram uma pesquisa com 333 funcionários públicos de seis órgãos estaduais e um municipal na cidade de Belo Horizonte (MG) que possuíam políticas de metas e recompensas. A questão colocada foi a de verificar como ambientes com metas e recompensas afetam a motivação para o trabalho no setor público. Por meio dos resultados encontrados, foi verificado que a motivação se mostrou diretamente influenciada pela valência da missão institucional, pela instrumentalidade ligada às recompensas e pela autoeficácia no alcance das metas.

Como foi visto, o movimento de reforma e modernização da gestão no setor público brasileiro nas duas últimas décadas tem se pautado na lógica da administração pública gerencial, com conceitos e ferramentas da gestão privada, como por exemplo metas e recompensas. Nesse sentido, Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014) assim como Houston (2000) e Wright (2007) anteriormente citados, também destacam que há uma distinção entre o que motiva comportamentos no serviço público e na empresa privada.

Concordando com Wright (2007), Rodrigues, Neto e Filho (2014) ressaltam a importância de tarefas desafiadoras, claramente entendidas, as quais os funcionários públicos acreditam ser importantes e atingíveis, destacando a importância da instrumentalidade, ou seja, da associação entre desempenho e resultados como factíveis diante do meio e condições de trabalho presentes. A pesquisa realizada por Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014) concluiu que o principal fator motivador de sua amostra analisada foi o valor intrínseco percebido pelos empregados públicos em relação ao seu próprio trabalho e em relação à missão particular do serviço público, possuindo um papel fundamental, que atribui ainda mais importância ao significado de seus afazeres, influenciando sobremaneira sua motivação. Segundo Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014, p. 256) “*A nobreza da missão do serviço público é percebida, por muitos autores, como o mais potente fator de motivação dos funcionários para o trabalho*”, e essa diferença deve ser aproveitada pelos gestores, juntamente com as habilidades e competências do servidor público que sejam compatíveis com a execução das tarefas atribuídas.

Portanto, deve haver um equilíbrio e adequação na concessão de recompensas econômicas para não destruir ou ignorar as necessidades intrínsecas do trabalho dos funcionários no setor público. O esclarecimento da missão institucional, os objetivos, as metas e o reconhecimento do potencial de motivação de um serviço público devem ser priorizados sobre as recompensas monetárias, para fins de produtividade e melhoria na qualidade do serviço prestado (RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014). Para conseguir

tais feitos, é de fundamental importância, a liderança organizacional que, como foi visto no capítulo 2, pode concatenar as identidades pessoal e organizacional do indivíduo em benefício do próprio sujeito e também da organização, porém alguns aspectos diferem das organizações privadas e portanto, faz-se necessário que na próxima seção, seja discutido um pouco sobre liderança no setor público.

### 3.3 Liderança no setor público

Segundo Villoria e Iglesias (2011) a liderança no setor público e no setor privado possuem certas diferenças e por isso seu estudo deve ser particularizado, em um aspecto maior, levando em consideração esses dois setores, e em um escala menor, levando em consideração diferentes níveis e contextos dentro do próprio setor público e/ou privado. Afirmam que não há um teoria geral sobre liderança que possa ser inteiramente útil aos dois setores supracitados, bem como de uma organização para outra, quer seja ela pública ou privada, devido à natureza e propósitos diferentes. Também relatam que há poucas teorias sobre liderança para o setor público, sendo a ampla maioria das teorias existentes genéricas e pensadas para o setor privado.

No setor público, não dá para generalizar teorias e na prática nunca se conseguirá exercer um controle total, pois há diferentes níveis culturais, onde para gerir os processos burocráticos dependerá de como o líder compreende e administra as situações e ambientes corporativos encontrados. Deve-se atentar que há diferentes níveis de responsabilidades e ambientes dentro de um contexto público, onde diversas teorias podem ser empregadas, variando de acordo com a situação e circunstância, cabendo à literatura sobre liderança no setor público dar suporte para cada caso específico e não gerar uma conduta geral. Nesse aspecto, a literatura sobre a liderança no setor público precisa encontrar mais modelos contextuais para que diferentes teorias acerca de liderança possam ser aplicadas em situações específicas, ou seja, que sejam úteis para determinados contextos (VILLORIA; IGLESIAS, 2011).

Em sua pesquisa, Dias e Borges (2015) analisaram como os estilos de liderança dos gestores públicos afetam o desempenho das equipes. A pesquisa foi realizada com 315 servidores do poder executivo do Estado de Minas Gerais, representando 82 equipes. Desde 2008, o “Programa Choque de Gestão”, intimamente atrelado ao novo modelo de gestão pública - *managerialism*, vem sendo implantado e adotado aos poucos na esfera pública do Estado de Minas Gerais.

A gestão de desempenho, desde então, tornou-se fundamental para a reforma da gestão pública. Nesse sentido, Dias e Borges (2015) apontam que estudos no setor público mostraram que a implantação desse tipo de gestão trouxe mais chance para alcançar os objetivos preestabelecidos, oferecendo melhor serviço aos cidadãos. Nesse aspecto, o efeito liderança e compromisso do liderado são fundamentais para o bom desempenho de qualquer organização pois, confiantes em seu líder, os subordinados estão mais dispostos a assumir riscos para alcançar objetivos, pois acreditam que seus interesses e direitos não serão desconsiderados, o que fortalece a relação e o efeito acima. O grande desafio é fazer as lideranças desenvolverem essas potencialidades nas equipes, em direção aos objetivos e resultados propostos.

Segundo Dias e Borges (2015), liderança é um processo de influência organizacional para se chegar aos resultados esperados, dependendo da capacidade do líder em gerir bem os recursos materiais e as pessoas atuantes sob sua responsabilidade. A liderança eficaz pode melhorar o desempenho das organizações, ou seja, pode otimizar a capacidade da organização em converter seus processos produtivos e organizacionais nos resultados que se espera atingir (DIAS; BORGES, 2015). Em seus estudos analisaram qual o estilo de liderança, a saber, “Transacional”, “Transformacional” ou “*Laissez-faire*” está mais associado com o bom desempenho das equipes.

A liderança transacional, segundo Dias e Borges (2015), é baseada na autoridade burocrática e legítima dentro da organização. Os líderes transacionais enfatizam padrões de trabalho, tarefas orientadas para objetivos específicos, disciplina dos funcionários, através de seu acompanhamento e orientação e, confiam em recompensas e punições organizacionais para influenciar o desempenho, além de fornecer feedback construtivo para manter o foco do subordinado na tarefa. Os comportamentos típicos do líder nesse tipo de liderança são: “Recompensa Contingente”, caracterizada por troca de recompensas entre líderes e seguidores, onde há recompensas para o bom desempenho e, ameaças e punições disciplinares para o mau desempenho; “Exceção Ativa”, quando o líder intervém monitorando erros; e “Exceção Passiva”, quando o líder intervém quando as tarefas não são cumpridas.

A liderança transformacional trata-se, segundo Dias e Borges (2015), de um processo que apela aos valores mais elevados e morais do indivíduo, articulando uma visão da organização que deverá ser seguida pelos seus subordinados. Aqui, o líder tenta aumentar a sensibilidade de seus seguidores sobre o que é certo e importante fazer, sendo suas principais características: influência idealizadora; motivação inspiradora; estímulo intelectual; e consideração individualizada. Influência idealizadora é quando o líder se torna um modelo



para seus seguidores, transparecendo clareza e forte senso de propósito em suas ações. Motivação inspiradora é quando o líder demonstra a importância de se atingir os resultados, comunicando o nível de expectativa e proporcionando significado e desafios no trabalho. Estímulo intelectual é quando o líder desafia as ideias e valores de seus seguidores para a resolução de problemas. Por fim, consideração individualizada é quando o líder dedica seu tempo ensinando e treinando seus seguidores de forma individualizada. Em síntese, a principal diferença é que o líder transformacional usa de habilidades que vão além do instrumentalismo do líder transacional.

Já o estilo de liderança *laissez-faire*, também segundo Dias e Borges (2015), é quando o líder evita esclarecer as expectativas sobre os resultados a serem alcançados e também evita resolver conflitos. Em suma, nesse estilo de liderança, as responsabilidades são destinadas aos liderados, para que estes tomem as decisões.

A hipótese inicial dos estudos de Dias e Borges (2015), levando em consideração pesquisas anteriores, era a de que a liderança transformacional levaria aos melhores resultados, porém concluiu-se que o estilo de liderança transacional, nesse contexto de implementação de gratificações por desempenho, é que leva aos melhores resultados, ou seja, líderes que utilizam mecanismos que atrelam desempenho a recompensa econômica, obtêm maior sucesso.

Segundo Dias e Borges (2015) um fator explicativo que pode justificar essa exceção à regra é a nova política de gestão pública que vem sendo adotada em Minas Gerais, alinhada às prerrogativas do *managerialism*, que favorece a maior presença da liderança transacional, em virtude de práticas administrativas que requerem cada vez mais esse tipo de liderança. Nesse sentido o resultado da pesquisa levaram as autoras a concluir que, neste caso, o desempenho está diretamente associado a retornos financeiros, onde o funcionário negocia com o líder suas recompensas. Dias e Borges (2015) ressaltam ainda que cabe, por fim, ao gestor público estabelecer outras políticas de gestão de pessoas, buscando outras formas de reconhecimento que não sejam somente financeiras, atingindo os mesmos resultados esperados.

Portanto, deduz-se que o estilo de liderança transacional está em sintonia com o novo modelo de política de gestão de pessoas, no entanto Dias e Borges (2015) alertam que uma liderança transacional excessiva leva ao baixo envolvimento do funcionário com o significado de seu trabalho, ou seja, baixo comprometimento profissional, como aponta os dados encontrados em sua pesquisa, acerca dos baixos índices de desempenho, que relacionam-se em outros estudos com altos índices de licença médica, baixo desempenho,

elevada resistência à mudança, dentre outros aspectos. Nesse sentido Dias e Borges (2015), p. 216) afirmam que é preciso repensar o papel da liderança no setor público, buscando estratégias de gestão de pessoas que caminhem para a liderança transformacional, por meio da comunicação das expectativas e dos propósitos de maneira simples, destacando a visão e a missão da organização, como pode ser conferido logo abaixo:

*Ao invés de focar suas energias no acompanhamento e orientação dos liderados e na distribuição de recompensas (líderes transacionais), o líder deveria assumir um papel inspirador, motivando a equipe e considerando seus membros de forma individualizada, visando atingir as metas e objetivos organizacionais.*

Outro fator que Wright (2007) considera importante e que faz parte das funções dos gestores públicos, é a comunicação. Os gestores públicos, devem ter o devido cuidado ao apresentar aos funcionários públicos, as expectativas que a organização possui em relação ao desempenho e resultados esperados por eles, explicando claramente o que devem fazer, como devem fazer e o mais importante, o porquê de se fazer (WRIGHT; 2007). Explicando a expectativa de desempenho em termos de processos e resultados, há uma influência direta sobre o comportamento dos funcionários, pois haverá um melhor direcionamento para a execução das tarefas, o que fará com que o funcionário público aloque suas capacidades laborativas de forma mais precisa e otimizada, o que melhorará sua confiança no desempenho de suas atividades e o motivará. Portanto os gestores públicos devem olhar a missão organizacional como uma ferramenta motivacional. Utilizando o fator comunicação, o gestor deve envolver o funcionário público, inspirando este a se dedicar mais a alcançar os objetivos esperados, evidenciando de forma clara e objetiva como o trabalho do funcionário público traz benefícios não só para a organização em que trabalha, como também, para a sociedade, ou seja, demonstrando a importância de seu trabalho. Os gestores tem na missão organizacional a oportunidade de capitalizarem um melhor desempenho do empregado público, onde por meio do fator comunicação, devem tentar relacionar os valores da organização com os valores do funcionário público.

### **3.4 Algumas considerações**

Segundo Chanlat (2002) a questão da motivação no serviço público, a partir do final do século XX, está ligada principalmente a dois aspectos, a ascensão do *managerialism* e a derrocada burocrática. O *managerialism*, como foi visto, vem sendo aplicado no mundo todo desde meados da década de 1980, devido à crise do Estado e aos frequentes

questionamentos sobre o papel da burocracia pública e seu desempenho. Esse novo modelo organizacional se difundiu por vários países e consistiu basicamente em reformular as atividades desempenhadas pelo setor público a partir de ações transformadoras que recorrem aos modelos organizacionais gerenciais de organizações privadas, que vêm desde então influenciando as políticas, programas, estruturas e a cultura das organizações públicas (CHANLAT; 2002). Termos administrativos como produtividade, eficiência, desempenho, competência, liderança empresarial, qualidade total, cliente, produto, dentre outros advindos da gestão privada passaram a fazer parte do cotidiano de várias organizações públicas.

Juntamente com essa crescente presença do pensamento gerencial privado nos serviços públicos, Chanlat (2002) traz para o cerne de seu pensamento, a crítica ao modelo burocrático que, desde meados da década de 1980, vem sendo frequentemente retratado como ineficiente, moroso e sem caráter inovatório, o que afeta a imagem que os funcionários públicos têm de si, trazendo por consequência baixo reconhecimento por suas atividades prestadas. No entanto, é preciso ter em mente que o modelo burocrático adotado até então, surgiu como um modelo de organização mais eficiente que os modelos tradicional e carismático, assegurando o tipo de dominação racional-legal que se apoia sobre o profissionalismo, o saber, a competência, a integridade, a impessoalidade, a independência e ética do bem comum ou do interesse geral (CHANLAT; 2002). Nesse sentido, o serviço público remete a embates sociais que dizem respeito a ética do bem comum, ao conjunto de princípios e regras que por meio das instituições garantem a existência de todos os membros em sociedade, tendo como norte o interesse geral e a justiça social, e portanto não pode ser reduzido às características da empresa privada (CHANLAT; 2002).

O *managerialism*, segundo Chanlat (2002), ao transferir valores, princípios e procedimentos advindos da esfera privada para a pública, corrompe e prejudica elementos chaves característicos do serviço público, colocando no mesmo patamar o *ethos* de um homem de negócios e o *ethos* de um burocrata que, por natureza, são distintos. Chanlat (2002, p. 5) afirma que:

*Sem a emergência da burocracia e do burocrata não teria havido essa separação que está no coração da democracia liberal entre as virtudes cívicas e os princípios pessoais. Por conseguinte, contrariamente ao que pensam certos críticos desse modelo de organização, a ética do serviço público, que força o funcionário a deixar de lado suas posições pessoais, participa da consolidação das nossas democracias. Ao contrario, a introdução de formas empresárias de gestão no sistema público talvez seja uma ameaça a essa separação das ordens de existência, já que doravante todas as esferas serão reguladas pelo mesmo ethos, o dos negócios (...). A imparcialidade, o tratamento igualitário e o interesse geral correm o risco de desaparecer a longo prazo em benefício de mecanismos cada vez mais mercantis.*

O que Chanlat (2002) quer dizer ao apresentar a inserção do *managerialism* na gestão pública como forma de transformar a burocracia pública em uma burocracia ágil, eficiente e que produz resultados, é que a motivação no trabalho dos empregados do serviço público deve levar em conta a ética ligada à ação pública e portanto, os reformuladores do setor público devem levar em consideração que, ao introduzir práticas de gestão do setor privado, estão afetando sobremaneira dois fundamentos da utilidade pública, a saber, a ética do interesse geral e a defesa da justiça, que deveriam ser os pilares de sustentação da motivação/satisfação no trabalho do setor público.

Houston (2000, p. 725) diante dos resultados encontrados em sua pesquisa, também faz uma crítica ao *managerialism* que vem sendo adotado na administração pública, em que o ferramental utilizado pelo setor privado tem orientado a gestão, como pode ser verificado abaixo:

*Em suma, os funcionários públicos são mais propensos a valorizar a recompensa intrínseca do trabalho que é importante e proporciona uma sensação de realização, e são menos propensos a atribuir um valor maior em recompensa extrínseca como maior renda e menos horas trabalhadas. Estes resultados indicam que a motivação no serviço público existe. Os indivíduos que estão empregados em organizações públicas valorizam motivos diferentes do que aqueles que são empregados em organizações privadas. (...) Com estes resultados em mente, não é de se estranhar que as reformas gerenciais que são estruturadas em torno da primazia das recompensas extrínsecas são menos bem sucedidas em organizações do setor público do que em organizações do setor privado. Por exemplo, sistemas de pagamento por desempenho em organizações do setor público em geral, não obtém sucesso.<sup>21</sup>*

Enfim, empregados públicos e privados são diferentes. Para ter um programa de motivação bem sucedido no setor público, é preciso que as estruturas de incentivos estejam desenvolvidas de uma forma que recompense o funcionário público mais que as recompensas extrínsecas. Deve ser fornecidas oportunidades que satisfaçam as motivações dos empregados públicos.

O novo modelo de gestão pública apresentado e adotado em boa parte do mundo, senão revisto e reformulado, poderá culminar em uma sistemática, em que os resultados serão exaltados e buscados a qualquer custo, somente tendo em vista às

---

21 Texto original: *In sum, public employees are more likely to place a higher value on the intrinsic reward of work that is important and provides a feeling of accomplishment, and they are less likely to place a high value on such extrinsic reward motivators as high income and short work hours. These findings indicate that public-service motivation does exist. Individuals who are employed in public organizations value different motives than those who are employed in private organizations. (...) With these findings in mind, it is not surprising that managerial reforms that are structured around the primacy of extrinsic rewards are less successful in public-sector organizations than in private-sector organizations. For instance, pay-for-performance systems in public-sector organizations generally have been found to be unsuccessful.*

recompensas financeiras pelo desempenho empreendido para a meta atingida. Sem dúvida alguma, o bem servir à sociedade de forma justa e igualitária, por meio do senso ético do *ethos* do servidor público, estará ameaçado.

Fica evidente, portanto, que a burocracia pública tem um *ethos* diferente dos funcionários privados e este senso ético deve ser corretamente estimulado, através da demonstração da importância do cumprimento do dever do funcionário público para melhor atender ao cidadão e ao interesse da coletividade, que está representada na missão institucional do ente público. Nesse sentido, ao introduzir estratégias da gestão empresarial nas organizações públicas, principalmente pela gestão de gratificações por desempenho, esse ideal é corrompido, visto que a ação somente será guiada pelos resultados que, uma vez alcançados, remuneram-se. Em outras palavras, o que se tem é uma tentativa de se obter maior eficiência nos resultados, diminuindo cada vez mais o espaço para contestação se o fim é realmente importante para todos e se o processo para alcançá-lo deu-se sem deturpação de valores dos indivíduos envolvidos na ação.

Enfim, várias são as contradições apontadas por essa nova forma de gestão pública, porém este trabalho trata a questão da motivação e satisfação dos trabalhadores, em especial o de uma organização pública. Neste sentido, uma das maneiras apresentadas de gerir melhor os funcionários das repartições públicas, a saber, a por gratificação por desempenho, não é a melhor forma de gestão, uma vez que eficiência e eficácia nos resultados não garantem por si só, o interesse geral da coletividade. Como já foi amplamente considerado anteriormente, o melhor caminho portanto, a se seguir, seria o de resgatar os valores maiores das organizações públicas e concatená-los aos interesses dos indivíduos, dessa forma criando um maior sentimento de pertencimento do mesmo em relação ao todo processo, deixando claro a importância do bom desempenho de suas atividades, dessa forma, caminhando-se naturalmente para uma melhora dos resultados pretendidos.

## Capítulo 4: Metodologia e Métodos de pesquisa

Tendo em vista que, segundo Collis e Hussey (2005), dificilmente se consegue caminhar nas formas puras dos paradigmas positivista e fenomenológico, este presente trabalho apresentou características gerais qualitativas, tanto em sua filosofia quanto em sua metodologia, porém, seus métodos de coleta de dados foram positivistas e interpretativistas. Por meio da abordagem fenomenológica, ou seja, por meio da observação dos fenômenos correntes na amostra populacional investigada, correlações causais foram realizadas, explorando, descrevendo e analisando as relações sociais contidas no ambiente selecionado. Segundo Collis e Hussey (2005, p. 63): “(...) *um paradigma fenomenológico tem como objetivo captar a essência dos fenômenos e extrair dados que sejam plenos de significado em sua explanação e análise*”. Com isso em mente, o principal objetivo foi interpretar e analisar os fenômenos comportamentais, adotando métodos combinados que ora perpassavam para um viés positivista, através de uma *survey* analítica, ora confluíam para o campo fenomenológico, com adoção de métodos relativos a estudos de caso.

Apesar de *surveys* serem atreladas mais a uma metodologia positivista do que a que trata de fenômenos, essa estrutura foi muito útil de ser empregada na amostra de sujeitos. As *surveys* podem ser, segundo Collis e Hussey (2005) descritivas ou analíticas e consistem num modelo fechado de questões. A *survey* descritiva possui o objetivo de somente contabilizar frequências de eventos enquanto uma *survey* analítica possui propriedades que trazem maior profundidade à análise das relações. Na pesquisa em questão, foi apresentada uma breve descrição de alguns eventos e, por ser adotado um paradigma fenomenológico, o segundo tipo de *survey* foi muito mais benéfico e valioso ao estudo.

Essa pesquisa também possui princípios de estudo de caso, visto que a unidade de análise se constituiu de um subgrupo específico, cuja pretensão foi a de obter um conhecimento aprofundado do mesmo, usando as teorias anteriormente apresentadas para descrever, explorar e explanar as práticas correntes. Enfim, através de uma triangulação metodológica (COLLIS; HUSSEY, 2005), os dados colhidos foram combinados, tanto por meio de métodos quantitativos quanto por via qualitativa e, a partir de então, uma dissertação foi desenvolvida, fundamentada nas teorias estudadas.

Portanto, seguindo Collis e Hussey (2005), essa pesquisa foi exploratória, descritiva e analítica. Exploratória, pois esforços foram envidados para explorar dados do ambiente no sentido de encontrar padrões, ideias ou hipóteses que pudessem ser associadas às

questões provenientes dos objetivos iniciais de pesquisa. Descritiva, pois foi descrito o comportamento dos fenômenos e, por fim, analítica pois, devido às características evidenciadas mediante coleta de dados, se buscou explicar o porquê ou como os fatos ocorreram, destacando possíveis relações causais entre as variáveis para, no final, apresentar soluções de melhorias e também relatar o que deve ser feito para se manter o que foi considerado satisfatório pelos entrevistados.

O referencial teórico adotado foi a Teoria da Satisfação no Trabalho de Locke, juntamente com a interação de outros aspectos psicossociais relacionados ao trabalho, como Motivação; Sentido, Saúde e Capacidade para o Trabalho; Identidade Pessoal e Identidade Organizacional; e também a questão da Liderança, um dos mais importantes desses aspectos. Todos estes fundamentais para ajudar a compreender um pouco mais sobre os princípios da satisfação ou insatisfação no trabalho.

#### **4.1 Amostra de pesquisa**

Para este trabalho, foi selecionada uma amostra de cento e vinte quatro (124) indivíduos da população dos técnicos administrativos da UFSCar, que desempenham funções em secretarias acadêmicas.

O corpo técnico-administrativo da UFSCar, assim como o de outras universidades federais, é dividido em cinco níveis, A, B, C, D e E, ordenados de acordo com pré-requisitos mínimos para exercer determinadas funções, que caminham desde possuir nível fundamental incompleto até possuir nível superior completo. Desde 1995, com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado no governo de FHC, a extinção de cargos, considerados obsoletos pelo governo, tem sido a prática recorrente que abre espaço cada vez maior para a terceirização dentro do setor público. Atualmente, somente há contratação para três classes de técnico-administrativos a saber, C, D e E, sendo raras as contratações de técnicos das classes A e B, visto que estas classes ou foram extintas ou estão em fase de terceirização. Portanto, ainda podem existir servidores que tenham sido contratados há considerável tempo e que pertençam às classes A e B<sup>22</sup>.

A amostra da população estudada, com o objetivo de analisar os fatores do

---

22 Há na verdade uma contradição criada pelo próprio Governo quando da criação do PCCTAE em 2005, Lei nº 11.091, haja vista que em seu artigo de nº 18 há previsão de que seja realizada uma racionalização de cargos, ou seja, que alguns cargos não sejam extintos e sim possam ser readequados às novas formas de trabalho, advindas principalmente pelo surgimento da informática. Porém, desde 2005 o governo protela essa racionalização de cargos e concomitantemente vem extinguindo e terceirizando cargos deste escopo. (Vide Nota Técnica nº 02/2013 do Coletivo Nacional de Advogados de Servidores Públicos nas referências bibliográficas).

ambiente do trabalho que influenciam a satisfação no trabalho do indivíduo, como citado anteriormente, foi a de todos os Secretários Acadêmicos da UFSCar, constituída em sua ampla maioria de pessoal técnico-administrativo, que possui como exigência mínima para desempenho de função os níveis fundamental e médio<sup>23</sup>, ou seja, técnicos que se encontram nas classes C e D.

Segundo Relatório Anual de Atividades da UFSCar (2016), em 2015, todos os seus quatro *campi*, contabilizou mil e dezesseis (1016) técnicos administrativos, de todas as classes A, B, C, D e E. Destes, cento e quarenta e sete (147) TA's trabalham como Secretários Acadêmicos, sendo que a amostra estudada possuiu cento e vinte e quatro (124) indivíduos, ou seja, a porcentagem de secretários acadêmicos abordados representou 84,35% do público-alvo desta pesquisa.

Os técnicos-administrativos dessa amostra atuam nas secretarias acadêmicas, mais precisamente, nas secretarias de cursos de graduação, nas secretarias de cursos de pós-graduação e por fim, nas secretarias de departamento acadêmico. Nesse sentido, esse grupo amostral foi escolhido devido sua proximidade de atividades desempenhadas, desenvolvendo funções relativas às atividades fim da universidade, a saber, ensino, pesquisa e extensão, o que traz credibilidade para a análise entre as secretárias, haja vista que tal similaridade de funções permite fazer comparações entre os segmentos.

Na Tabela 1 é apresentado por Centro Acadêmico e por tipo de Secretaria (Graduação, Pós-Graduação ou Departamento), o número total de secretários acadêmicos, o número de secretários contatados, quantos não responderam, quantos responderam de fato o questionário e o percentual atingido (amostra em relação ao todo).

---

23 Por não requerer habilidades específicas, o trabalho nestas seções pode ser executado por servidores que possuem níveis gerais de conhecimento, destinando-se a essas vagas portanto, pessoal administrativo das classes C e D.



Tabela 1: Resumo geral da pesquisa

	Centros Acadêmicos / Campus	Cursos / Departam.	Secretários	Contatados	Não responderam	Respondentes	% Respond. / Secretários
G R A D U A Ç Ã O	CECH	12	12	11	2	9	75,00
	CCET	17	11	11	1	10	90,91
	CCBS	10	10	8	1	7	70,00
	<i>São Carlos (total)</i>	<u>39</u>	<u>33</u>	<u>30</u>	<u>4</u>	<u>26</u>	<u>78,79</u>
	CCGT	4	4	4	0	4	100,00
	CCTS	4	3	3	0	3	100,00
	CCHB	6	5	5	1	4	80,00
	<i>Sorocaba (total)</i>	<u>14</u>	<u>12</u>	<u>12</u>	<u>1</u>	<u>11</u>	<u>91,67</u>
	<i>Araras (CCA)</i>	<u>6</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>0</u>	<u>2</u>	<u>66,67</u>
	<i>Lagoa do Sino (CCN)</i>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>0</u>	<u>4</u>	<u>100,00</u>
<b>Subtotal</b>	<b>64</b>	<b>52</b>	<b>48</b>	<b>5</b>	<b>43</b>	<b>82,69</b>	
P Ó S - G R A D U A Ç Ã O	CECH	12	12	12	0	12	100,00
	CCET	15	12	11	1	10	83,33
	CCBS	9	9	7	1	6	66,67
	<i>São Carlos (total)</i>	<u>36</u>	<u>33</u>	<u>30</u>	<u>2</u>	<u>28</u>	<u>84,85</u>
	CCGT	3	3	3	0	3	100,00
	CCTS	6	4	4	0	4	100,00
	CCHB	1	1	1	0	1	100,00
	<i>Sorocaba (total)</i>	<u>10</u>	<u>8</u>	<u>8</u>	<u>0</u>	<u>8</u>	<u>100,00</u>
	<i>Araras (CCA)</i>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>0</u>	<u>2</u>	<u>100,00</u>
	<i>Lagoa do Sino (CCN)</i>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0,00</u>
<i>ProPG</i>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0,00</u>	
<b>Subtotal</b>	<b>50</b>	<b>43</b>	<b>40</b>	<b>2</b>	<b>38</b>	<b>88,37</b>	
D E P A R T A M E N T O	CECH	10	10	9	0	9	90,00
	CCET	11	15	13	1	12	80,00
	CCBS	13	13	9	0	9	69,23
	<i>São Carlos (total)</i>	<u>34</u>	<u>38</u>	<u>31</u>	<u>1</u>	<u>30</u>	<u>78,95</u>
	CCGT	4	4	4	0	4	100,00
	CCTS	2	2	2	0	2	100,00
	CCHB	3	3	3	0	3	100,00
	<i>Sorocaba (total)</i>	<u>9</u>	<u>9</u>	<u>9</u>	<u>0</u>	<u>9</u>	<u>100,00</u>
	<i>Araras (CCA)</i>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>1</u>	<u>4</u>	<u>80,00</u>
	<i>Lagoa do Sino (CCN)</i>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0,00</u>
<b>Subtotal</b>	<b>48</b>	<b>52</b>	<b>45</b>	<b>2</b>	<b>43</b>	<b>82,69</b>	

Fonte: Elaborado pelo Autor

Em relação aos secretários dos cursos de graduação o percentual atingido foi de 82,69%, quarenta e três (43) respondentes de um total de cinquenta e dois (52). O percentual para o corpo técnico-administrativo dos cursos de pós-graduação atingido foi de 88,37%, ou seja, trinta e oito (38) respondentes de um total de quarenta e três (43). O mesmo percentual de 82,69% de abrangência foi obtido em relação aos secretários de departamento acadêmico, alcançando quarenta e três (43) indivíduos de um total de cinquenta e dois (52).

## 4.2 Instrumentos de coleta dos dados

Os instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa foram três questionários, um mais específico, abordando a questão da Satisfação no Trabalho, Questionário S20/23 – versão adaptada, desenvolvido e elaborado por Meliá e Peiró da Universidade de Valência, Espanha. Um de cunho descritivo em que foram colhidas informações sociodemográficas da população investigada e, por fim, questionário denominado “complementar” com questões elaboradas considerando as atividades e meios de trabalho da amostra populacional.

O questionário de satisfação S20/23, segundo Meliá e Peiró (1989), foi desenvolvido para obter uma avaliação acerca do conteúdo da satisfação no trabalho, tendo em vista as restrições motivacionais e temporárias a que estão frequentemente expostos os sujeitos organizacionais. Uma vez que o referencial teórico deste estudo é a Teoria da Satisfação no Trabalho de Locke, a qual consiste basicamente na percepção do indivíduo sobre a interação de seus valores com os fatores presentes no seu ambiente de trabalho, que provocará, ao final da etapa processual do exercício de sua função, um sentimento que definirá como agradável ou desagradável, fica evidente, portanto, que o Questionário S20/23 é o que melhor se encaixa para esta pesquisa, haja vista seu embasamento teórico nos conceitos advindos de Locke (1969) e Henne e Locke (1985).

O primeiro questionário de satisfação geral no trabalho, elaborado pelos autores em questão, foi o S4/82, que continha 82 itens, numa escala cujas respostas variavam do grau 1 ao 7 para demonstrar o quão satisfeito ou insatisfeito se estava em relação ao trabalho. Devido à sua extensão e também pelo fato de se tentar readequar o questionário para um modelo que evite muitas respostas com marcação “indiferente” (grau 4), Meliá e Peiró (1989) elaboraram o S20/23, mantendo basicamente a mesma estrutura do S4/82 e nesse sentido, mantendo também sua fundamentação teórica na Teoria da Satisfação no Trabalho de Locke. Não obstante, se tornou um questionário mais curto e de rápida aplicação, passando a contar com apenas 23 itens, distribuídos em cinco fatores/dimensões<sup>24</sup>, a saber: I – Satisfação com a Supervisão; II – Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho; III – Satisfação com os Benefícios Recebidos; IV – Satisfação Intrínseca do Trabalho; V – Satisfação com a Participação.

Para validar o questionário S20/23, Meliá e Peiró (1989) investigaram uma

---

24 O Questionário S4/82 apresentava 6 fatores. O fator VI era Relações Interpessoais que não foi representado na versão mais curta porque seus itens não apresentaram, durante a análise detalhada dos mesmos, uma conexão suficiente com critérios externos usados para manter a fidedignidade da redução do instrumento.

amostra de 155 sujeitos da Espanha, de 20 diferentes atividades profissionais, incluindo funcionários públicos e privados de várias organizações formais, como bancos, consultorias, órgãos do governo, dentre outras. Após análises, apesar de 59 itens a menos, o questionário S20/23 apresentou coeficiente alfa de Cronbach, usado para medir a confiabilidade das respostas, apenas 0,03 menor, diminuindo de 0,95 para 0,92, em relação à investigação anterior em que foi utilizado o questionário S4/82, demonstrando portanto, alta consistência interna. Os 23 itens avaliativos do Questionário S20/23 podem ser verificados no Quadro 4.

Quadro 4: Questionário S20/23 - Itens originais

Item	Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23
1	As satisfações que o trabalho lhe produz por si mesmo.
2	As oportunidades que o trabalho lhe oferece de fazer as coisas em que se destaca.
3	As oportunidades que o trabalho lhe oferece de fazer as coisas das quais gosta.
4	O salário que recebe.
5	Os objetivos, metas e taxas de produção que deve alcançar.
6	A limpeza, higiene e salubridade de seu lugar de trabalho.
7	O ambiente físico e espaço de que dispõe em seu lugar de trabalho.
8	A iluminação de seu lugar de trabalho.
9	A ventilação de seu lugar de trabalho.
10	A temperatura de seu local de trabalho.
11	As oportunidades de formação que a empresa lhe oferece.
12	As oportunidades de promoção que possui.
13	As relações pessoais com seus superiores.
14	A supervisão que exercem sobre você.
15	A proximidade e frequência com que é supervisionado.
16	A forma com que seus superiores julgam seu trabalho.
17	A igualdade e justiça de tratamento que recebe de sua empresa.
18	O apoio que recebe de seus superiores.
19	A capacidade para decidir com autonomia sobre aspectos relativos ao seu trabalho.
20	Sua participação nas decisões de seu departamento ou seção.
21	Sua participação nas decisões de seu grupo de trabalho relativas à empresa.
22	O grau com que sua empresa cumpre com os acordos, as disposições e leis trabalhistas.
23	A forma como se dá a negociação em sua empresa sobre aspectos laborais.

Fonte: Adaptado de Meliá e Peiró (1989)

Carlotto e Câmara (2008) trouxeram para o contexto brasileiro a aplicabilidade do Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23, por possuir um adequado modelo teórico de sustentação baseado na teoria de Locke, um dos referenciais teóricos mais utilizado na literatura sobre o tema, de fácil entendimento e aplicação. Para validar esse construto e sua fidedignidade para a realidade brasileira, suas propriedades psicométricas foram analisadas através de estudos em uma amostra de 620 trabalhadores, das áreas de educação e da saúde, de instituições localizadas na região metropolitana de Porto Alegre – RS.

Segundo Carlotto e Câmara (2008), o processo de adaptação à realidade

brasileira do Questionário S20/23 seguiu todos os padrões metodológicos recomendados pela Comissão Internacional de Testes (ITC), dentre eles, equivalência do construto, avaliação de profissionais especializados na área indicando a pertinência de aplicação na cultura brasileira; tradutores qualificados visando garantir a equivalência semântica e realização de estudo piloto.

Após vários testes psicométricos, Carlotto e Câmara (2008) identificaram três dimensões com alfas satisfatórios, apresentando desta forma alta consistência interna, reconfigurando o questionário S20/23 para o contexto brasileiro, que passou a ter 20 itens avaliativos, dispostos nas seguintes dimensões: Satisfação com Relações Hierárquicas (Fator I), Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho (Fator II) e Satisfação Intrínseca com o Trabalho (Fator III).

O fator I manteve todos os itens da escala original de satisfação com a supervisão (6 itens – na escala original do 13 ao 18) e satisfação com a participação (3 itens – na escala original do 19 ao 21) e agregou ainda dois itens (22 e 23 da escala original), passando a ser denominado por critérios semânticos de Satisfação com Relações Hierárquicas (SRH), possuindo um total de 11 itens. O fator II manteve-se igual à escala original de Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho (SAFT), permanecendo portanto com seus 5 itens (itens 6 ao 10 da escala original). O fator III, Satisfação Intrínseca no Trabalho (SIT), se constituiu de todos os itens da escala original – 4 itens (1, 2, 3 e 5). Acrescentou-se ainda os itens 4, 11 e 12 da escala original, porém devido a cargas fatoriais elevadas com outros fatores, demonstrando ambiguidade, Carlotto e Câmara (2008) decidiram pela exclusão destes itens uma vez que não se apresentaram como grandes estabelecadores de diferenças.

Portanto, o Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23, revisado e adaptado à cultura brasileira, ficou constituído de 20 itens avaliativos, organizados em 3 fatores/dimensões. Nos resultados de sua pesquisa, Carlotto e Câmara (2008) encontraram os seguintes alfas de Cronbach: 0,92 para Satisfação com as Relações Hierárquicas, 0,86 para Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho, 0,77 para Satisfação Intrínseca no Trabalho e 0,91 para a escala total, indicando dessa maneira a fidedignidade com o Questionário S20/23. Segundo Carlotto e Câmara (2008, p. 208): *“(...) pode-se dizer que a versão brasileira do instrumento apresenta os requisitos necessários, quanto à consistência interna e validade de construto, o que estimula o seu uso na avaliação da satisfação no trabalho no contexto brasileiro”*. No Quadro 5 a versão adaptada e validada para a realidade brasileira do Questionário S20/23 pode ser conferida.

Quadro 5: Questionário S20/23 - Itens adaptados

Item	Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 – Adaptado ao contexto brasileiro	
1	Trabalho enquanto propiciador de realização	<b>SIT</b> Satisfação Intrínseca do Trabalho
2	Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas nas quais se destaca	
3	Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas de que gosta	
4	Objetivos e metas que deve alcançar	
5	Higiene e salubridade do local de trabalho	<b>SAFT</b> Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho
6	Ambiente e espaço físico do local de trabalho	
7	Iluminação do local de trabalho	
8	Ventilação do local de trabalho	
9	Climatização do local	
10	Relações pessoais com as instâncias de poder	<b>SRH</b> Satisfação com Relações Hierárquicas
11	Supervisão sobre o trabalho que realiza	
12	Periodicidade da supervisão	
13	Forma como avaliam e julgam seu trabalho	
14	Igualdade de tratamento e sentido de justiça	
15	Apoio recebido das instâncias superiores	
16	Possibilidade de decidir com autonomia sobre o próprio trabalho	
17	Participação nas decisões na organização ou na sua área de trabalho	
18	Possibilidade que lhe dão em participar nas decisões da área de trabalho	
19	Modo como são cumpridos as normas legais e os acordos coletivos	
20	Forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios	

Fonte: Adaptado de Carlotto e Câmara (2008)

Como já foi citado anteriormente, trata-se de um questionário positivista, com características de uma *survey* analítica porém, tratando de um paradigma fenomenológico, em que foi buscado enfatizar significados e experiências relacionados aos fenômenos. Foi utilizada uma metodologia tanto quantitativa quanto qualitativa visto que, além de tentar mensurar fenômenos, as atividades sociais presentes neste ambiente de trabalho foram examinadas e analisadas. Os itens avaliativos do S20/23 são fechados, ou seja, as respostas devem estar compreendidas nas opções da seguinte escala classificatória do tipo likert<sup>25</sup>, apresentada no Quadro 6.

Quadro 6: Escala psicométrica classificatória

Grau	1	2	3	4	5
Nível	Totalmente Insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Indiferente	Parcialmente Satisfeito	Totalmente Satisfeito

Fonte: Elaborado pelo Autor

<sup>25</sup> Escala psicométrica amplamente utilizada em pesquisas, cuja pretensão é registrar níveis de concordância ou discordância relacionados a determinado tema.

As respostas obtidas através do Questionário Adaptado S20/23 foram relacionadas aos mais diversos conceitos tratados neste trabalho, no sentido de ajudar a entender as situações encontradas e de fornecer possíveis ajustes, através da análise dos fatores que permeiam o ambiente de trabalho e que possam influenciar a satisfação do indivíduo.

O questionário sociodemográfico foi composto por questões objetivas como idade, tempo de serviço, estado civil, escolaridade, dentre outros. Já o questionário complementar apresentou assim como o S20/23 um conteúdo mais subjetivo, cujas questões foram pensadas considerando o tipo de trabalho efetuado pelo grupo pesquisado, apresentando além de questões que também utilizaram a escala tipo likert, perguntas abertas, onde o indivíduo obteve maior flexibilidade de resposta, podendo relatar e compartilhar sentimentos que são as causas do seu atual nível de satisfação.

Portanto para atingir os objetivos propostos, foram analisados quais fatores podem levar à insatisfação ou satisfação no trabalho, levando em consideração que a satisfação no trabalho não depende somente de fatores exógenos, mas sim de uma interação equilibrada destes, com atributos inerentes da própria pessoa que precisam ser despertados e cultivados pela organização, zelando pela harmonia das identidades pessoal e organizacional.

Em suma, este trabalho adotou um paradigma de pesquisa fenomenológico, cuja proposta de estudo foi a interpretação e percepção do comportamento humano, isto é, como os entrevistados percebem suas próprias atividades e como estas estão relacionadas à satisfação no trabalho. Utilizando um processo indutivo, apoiado em método quantitativo de coleta de dados, provenientes da aplicação de questionários, específico (S20/23), sociodemográfico e complementar, buscou-se encontrar padrões de respostas relacionadas aos conceitos e teorias explanadas neste trabalho, com o intuito final de apresentar propostas de continuidades e/ou melhorias para que níveis de satisfação cada vez mais elevados sejam atingidos.

### **4.3 O processo de coleta dos dados**

Após elaboração das primeiras versões dos questionários supracitados, teve início o processo da coleta de dados. Primeiramente, foi realizado um teste piloto no começo de outubro de 2015 com cinco (5) secretários, dois (2) de departamento acadêmico, dois (2) de coordenação de curso de graduação e um (1) de coordenação de curso de pós-graduação, englobando três Centros Acadêmicos da UFSCar (Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia,

Centro de Educação e Ciências Humanas e Centro de Ciências Biológicas e da Saúde). Essa primeira versão foi realizada em papel.

Em um prazo de sete a dez dias, os secretários acima mencionados retornaram com ótimas sugestões e com dúvidas que fizeram revisar sistematicamente as questões para que as mesmas condissessem com o ambiente de trabalho dos Secretários Acadêmicos, alinhando-se concomitantemente à parte conceitual teórica deste presente trabalho. No começo de novembro, como fruto desse esforço de adequação, uma versão eletrônica do questionário foi elaborada e apresentada a dois (2) secretários, um de coordenação de curso de graduação e um de departamento, para que uma última análise fosse feita para finalmente proceder à pesquisa. Novamente, em um prazo de uma semana, pequenos ajustes quanto à interface e à inteligibilidade do questionário foram apresentados por estes secretários e, conseqüentemente, revistos e incorporados, contribuindo dessa forma para melhor entendimento das questões. Em ambos os testes foi escrito um texto de apresentação do tema da pesquisa, contendo a identificação do pesquisador, a garantia de sigilo absoluto dos dados e explicação da importância do questionário a ser aplicado. Esse texto de apresentação também evoluiu significativamente, crescendo-se à este, as contribuições de todos os secretários supracitados.

Em meados de novembro de 2015, teve início a coleta de dados. É mister dizer, que antes de enviar o link do formulário eletrônico por e-mail, foi realizado contato telefônico com cada um dos sujeitos a serem investigados, apresentando o pesquisador, esclarecendo o teor da pesquisa e explicando sua importância dentro da UFSCar, além de garantir sigilo e o anonimato do pesquisado. O contato telefônico teve o caráter de aproximar o entrevistado da pesquisa tornando esse procedimento o menos formal e impessoal possível, e tal ação, sem sombras de dúvidas, teve grande influência no número de agentes dispostos a participar da pesquisa.

Antes de realizar o contato telefônico, no começo de outubro, foi solicitado por duas vezes à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe), o contingente de servidores secretários envolvidos com a administração acadêmica da UFSCar. Tendo em vista que talvez houvesse demora na resposta da ProGPe, foi realizado levantamento dessas informações de forma manual. Tarefa árdua e desgastante, pois muitos foram os problemas encontrados, como página de internet das referidas secretarias desatualizadas, constando nomes de secretários que já não trabalhavam mais no setor, e-mails e telefones errados, algumas secretarias sem sites, banco de dados da ProGPe disponível em seu site constando que servidor realizava uma função mas na prática foi verificado que executava outros serviços, páginas institucionais da

UFSCar desatualizadas, pelo menos desde outubro de 2015 até fevereiro de 2016, como por exemplo, em relação aos cursos presenciais e às divisões dos Centros Acadêmicos na página da Pró-Reitoria de Graduação (ProGrad). Enfim, após três semanas, um excelente banco de dados foi confeccionado para que a pesquisa pudesse ter seguimento.

Por meio de contato telefônico, foram checados dados como nome, e-mail, funções desempenhadas, visto que há divergências entre lotação e desempenho de funções em determinadas unidades administrativas e, também, funções não congruentes às demais funções secretariais, devido à especificidade de alguns cursos de graduação e programas de pós-graduação, além claro, de tratar da pesquisa em si e sua importância. Alguns técnicos pesquisados também foram abordados pessoalmente, inclusive em visitas aos *campi* de Araras, Buri e Sorocaba.

Alguns problemas nessa fase foram a demora no retorno da resposta, mensagem de e-mail não enviada ou não recebida por causa de problemas na rede de internet, como interrupção de sinal e manutenção, e-mails inválidos, sites dos cursos e departamentos desatualizados, travamento e dificuldade em se abrir o link do questionário devido ao navegador de internet, ramais mudos, servidor em período de férias e, principalmente, problemas relacionados ao final de exercício fiscal e letivo que exigiam mais atenção e mais tarefas a serem executadas a fim de que os Secretários Acadêmicos cumprissem os prazos previstos nas portarias tanto internas quanto externas à UFSCar. Por isso, na segunda semana de dezembro, foi interrompido o fluxo de ligações telefônicas, haja vista que o retorno estava sendo insatisfatório devido ao grande fluxo de tarefas, típicas deste período.

Logo na segunda semana de janeiro de 2016, a pesquisa foi retomada e novos contatos telefônicos foram realizados e outros contatos refeitos às pessoas que ainda não haviam retornado o questionário respondido. Muitas vezes, o e-mail contendo o link para o formulário teve que ser reenviado, visto que por algum motivo desconhecido não havia chegado ao seu destinatário.

No final de fevereiro de 2016 foi encerrado o recebimento das respostas ao questionário, obtendo cento e vinte e quatro (124) respondentes de um total de cento e quarenta e sete (147) técnico-administrativos que trabalham em Secretarias Acadêmicas, ou seja, alcançando um retorno de 84,35% dos indivíduos da população escolhida.

#### **4.4 Tratamento e Análise dos dados**

A coleta de dados ocorreu por meio de formulário eletrônico gratuito (Google



Forms) que exporta os dados direto para uma planilha eletrônica. Na primeira página do questionário uma carta de apresentação informava os objetivos da pesquisa, garantindo o anonimato do respondente bem como a participação voluntária no estudo. Os dados por sua vez foram copiados para o LibreOffice Calc, editor de planilha eletrônica do Sistema Operacional Linux, onde foi reorganizado e tabulado para as devidas análises e construções de gráficos e tabelas.

Antes de qualquer análise foi visto se os dados colhidos apresentavam consistência interna e valores significativos, utilizando para isso o coeficiente Alfa de Cronbach. Seguindo a análise dos dados, três critérios foram utilizados. O primeiro foi em relação ao questionário S20/23 adaptado à realidade organizacional brasileira. Este questionário foi analisado de duas formas. A primeira forma foi utilizar o modelo de Regressão Logit Ordinal para as três dimensões do S20/23: Satisfação Intrínseca no Trabalho, Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho e Satisfação com as Relações Hierárquicas por meio do software estatístico STATA-12, relacionando-as às seguintes variáveis quantitativas e qualitativas explicativas: gênero, idade, estado civil, anos de estudo, tempo de serviço na função, grau de monotonia, estilo de liderança, ser secretário da graduação, ser secretário da pós-graduação e ser secretário de departamento. A segunda forma foi analisar dentre os 20 itens avaliativos do S20/23, os resultados que mais se destacaram inclusive para cada secretaria acadêmica.

O segundo critério foi a de realizar uma análise qualitativa sobre os fatores que mais se destacaram no questionário complementar e, por fim, o terceiro critério de análise foi o de verificar na questão aberta sobre como o servidor se sente, de modo geral, destacando os fatores mais relevantes para as pessoas que se manifestaram como satisfeitas, indiferentes e insatisfeitas.

No próximo capítulo, além de ser melhor desenvolvido os procedimentos adotados para análise, foram apontados os resultados mais expressivos encontrados tanto na ótica global como para cada um dos subgrupos mencionados, os relacionando ao conteúdo dos conceitos estudados, identificando problemas que já estão presente e outros que podem vir a ocorrer num futuro bem próximo. Dessa forma, esse estudo em muito será contributivo para a Administração Superior da UFSCar, uma vez que políticas de Gestão de Pessoas e de desencadeamento de processos poderão ser revistas e/ou criadas.

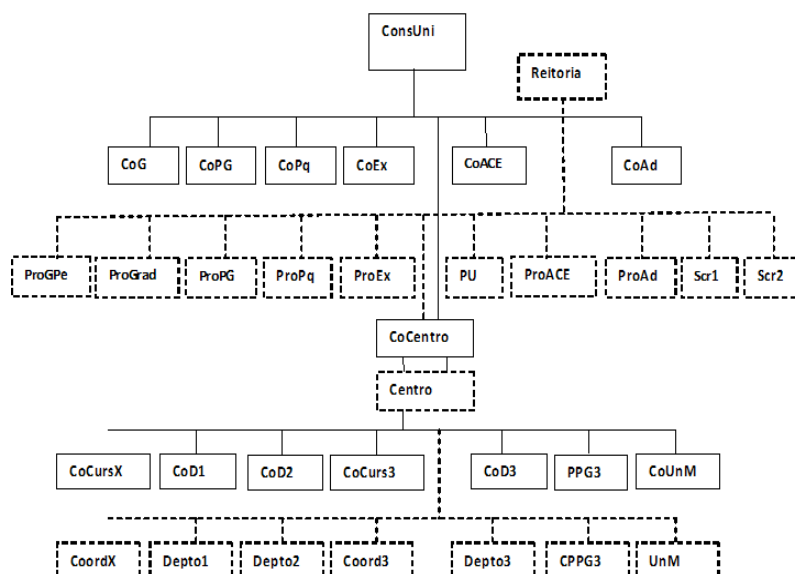
## Capítulo 5: Resultados da pesquisa

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos por meio da coleta de dados. Primeiramente serão divulgados os dados sociodemográficos coletados. Em seguida, os dados referentes ao Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 – Adaptado. Também serão expostas as respostas dadas às questões complementares, desenvolvidas com foco na população estudada, abrangendo de forma mais específica, suas atividades e seu ambiente de trabalho. Finalmente, serão analisadas as respostas sobre as duas últimas perguntas do questionário geral<sup>26</sup>.

### 5.1 A Universidade Federal de São Carlos

A Universidade Federal de São Carlos é constituída por quatro *campi* localizados em quatro cidades do estado de São Paulo, a saber, Araras, criado em 1991, Buri, criado em 2012, São Carlos, criado em 1968 e Sorocaba, criado em 2005), sendo sua sede administrativa localizada no campus de São Carlos. Na Figura 1 seu organograma é apresentado:

Figura 1: Organograma da UFSCar



<sup>26</sup> O questionário geral da pesquisa, enviado a todos os participantes, e contendo as questões sociodemográficas, o Questionário S20/23 e as questões complementares, encontra-se no “Anexo 1” ao final deste trabalho.

Fonte: Site Universidade Federal de São Carlos<sup>27</sup>.

Para Mintzberg (1995), as estruturas organizacionais dividem-se em cinco arquétipos, a saber, Burocracia Simples, Burocracia Mecanizada, Burocracia Profissional, Divisionalizada e Adhocracia. Baseando-se nesses arquétipos, pode-se afirmar que a estrutura organizacional da UFSCar, pertence ao arquétipo da “Burocracia Mecanizada”, caracterizado pela departamentalização de atividades rigidamente descritas, altamente especializadas e com controle centralizado. Também pode ser considerada pertencente a este arquétipo, pois a UFSCar tem como um dos principais meios de coordenação a padroinação de processos de trabalho, onde este é rotineiro, repetitivo e simples, obedecendo a um conjunto de regras que todos devem cumprir. O organograma funcional da UFSCar está dividido em grandes unidades organizacionais, a saber: a Reitoria, sendo o seu Conselho, o Órgão deliberativo máximo desta Universidade; Pró-Reitorias, responsáveis pela Gestão de Pessoas, Administração, Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e, Assuntos Comunitários e Estudantis; Diretorias de Centro, responsáveis pelos Departamentos Acadêmicos, Cursos de Graduação e de Pós-Graduação; há também a Prefeitura Universitária, responsável pela manutenção necessária a toda estrutura física da UFSCar, além de outros órgãos menores.

A UFSCar foi fundada em 1968 e suas atividades se iniciaram em março de 1970, quando 96 alunos constituíram a primeira turma de graduação dos cursos de Licenciatura em Ciências e de Engenharia de Materiais, com 10 docentes e 20 técnicos administrativos (COELHO, 2014).

Segundo Coelho (2014), desde 1960 se discutia a criação de uma universidade federal no interior do Estado de São Paulo, sendo para isso constituído um Conselho de Curadores que tomaria as prerrogativas necessárias para a criação desta Universidade. Mesmo com a posse de seu primeiro Reitor, Heitor Gurgulino de Souza, em 16 de setembro de 1970, o Conselho de Curadores continuou agindo de maneira direta na administração da UFSCar até o ano de 1978, quando a UFSCar, mais organizada e consolidada, criou o Conselho Universitário e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, conforme consta no Plano de Desenvolvimento Institucional de 2013:

*Até 1978 cabia ao Conselho de Curadores, formado por pessoas externas à Universidade, contribuir para as definições sobre os rumos da Instituição a partir de um projeto de universidade que foi, desde o seu início, definindo-se de forma orgânica para atender os anseios da sociedade com a oferta de ensino de*

---

27 Cada Departamento e Coordenação de Graduação possui um Conselho e cada Programa de Pós-Graduação possui uma Comissão, sendo estes os órgãos deliberativos máximos dessas instâncias.

*qualidade.* (UFSCAR, PDI – 2013, p. 4)

A partir de 1978, estabeleceu-se um conflito sobre quais atribuições deveriam competir a cada Conselho. Em 1987, o Conselho Universitário criou e aprovou um novo Estatuto da Fundação que, após longa negociação com o Conselho de Curadores, foi aprovado pelo MEC em 1991, definindo a essência das competências que cabia a cada um, cuja função principal do Conselho de Curadores passou a ser de natureza estritamente fiscalizatória (COELHO, 2014). Portanto, apesar de sua criação se remeter à década de 1960, somente no limiar da década de 1990, a UFSCar de fato, passou a ser autônoma em suas decisões. Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional (2013), a missão da UFSCar é:

*A missão desta universidade pública está associada às suas atividades-fim: o ensino, a pesquisa e a extensão. São estes três grandes focos de atividades que, de forma indissociada, dão concretude à missão desta universidade de ensinar, pesquisar, produzir e tornar acessível o conhecimento. Em síntese, a missão da UFSCar envolve tanto a formação, a pesquisa, bem como a interação com os diferentes segmentos da sociedade para o compartilhamento e (re)construção do conhecimento. Esta missão, por sua vez, pode ser desdobrada em princípios que expressam a sua razão de ser e seus valores. Durante o processo participativo de elaboração do PDI (nos moldes UFSCar), a comunidade elegeu os princípios que expõem suas bases consensualmente compartilhadas, os compromissos fundamentais e determinantes dos seus planos de ação: Excelência acadêmica; Universidade comprometida com a sociedade; Gratuidade do ensino público de graduação e pós-graduação stricto-sensu; Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; Acessibilidade, inclusão e equidade; Livre acesso ao conhecimento; Universidade promotora de valores democráticos e da cidadania; Gestão democrática, participativa e transparente; Universidade ambientalmente responsável e sustentável; Valorização da dedicação integral ao ensino, pesquisa e extensão; e Integração da Universidade no sistema nacional de ensino. São estes princípios que regem os objetivos perseguidos pela instituição.*(UFSCAR, PDI – 2013, p. 7)

E suas competências são as seguintes:

*A Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) tem como finalidade a formação de recursos humanos, a produção e disseminação do conhecimento e a divulgação científica, tecnológica, cultural e artística. Para a consecução de seus objetivos, a Universidade busca ministrar cursos de graduação e pós-graduação que atendam demandas de formação, estimular a pesquisa científica e tecnológica, em todos os campos do conhecimento, e disponibilizar o conhecimento produzido, por meio de programas e projetos de extensão, visando o progresso da ciência e o desenvolvimento humano. Para alcançar seus objetivos, caberá à Universidade: I - estudar os problemas sociais, econômicos e ambientais da sociedade, com o propósito de apresentar soluções, sob a inspiração dos princípios da democracia; II - valer-se dos recursos da coletividade, tanto humanos como materiais, para integração dos diferentes grupos étnicos e sociais na Universidade; III - cumprir a parte que lhe cabe no processo educativo de desenvolver na comunidade universitária uma consciência ética, valorizando as ideias de pátria, de ciência e de humanidade; IV - constituir-se em fator de integração da cultura nacional; V - participar de programas oficiais de cooperação internacional; VI - cooperar com e assessorar entidades públicas e particulares no campo de estudos e pesquisas; VII - promover a integração e cooperar com universidades e*

*outras instituições científicas, culturais e educacionais nacionais e estrangeiras; VIII - desempenhar outras atividades em áreas de sua competência.* (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2016).

Sabe-se da importância de todos os segmentos que constituem a UFSCar, a saber, docentes, técnicos e alunos e como cada um deles desempenha papel fundamental para que a UFSCar consiga consolidar e disseminar todo o conhecimento produzido por seus colaboradores. Todavia, este estudo foi focado estritamente no corpo técnico administrativo relacionado diretamente à área acadêmica, ou seja, a presente pesquisa foi direcionada aos secretários acadêmicos que lidam diretamente com os docentes e discentes em seus locais de trabalho, a saber, Secretários de Cursos de Graduação, Secretários de Cursos de Pós-Graduação e Secretários de Departamentos Acadêmicos. Tal delimitação foi realizada tendo em vista as similaridades das funções desempenhadas bem como aspectos parecidos de local de trabalho, características estas que permitem e favorecem uma análise melhor elaborada, principalmente quando se trata de tema tão subjetivo como é a satisfação no trabalho.

A UFSCar possui sessenta e quatro (64) cursos de graduação presenciais<sup>28</sup> <sup>29</sup>, cinquenta (50) cursos de pós-graduação<sup>30</sup> Strictu Sensu (mestrado profissional, mestrado e doutorado) e quarenta e oito (48) departamentos acadêmicos<sup>31</sup>, totalizando cento e sessenta e duas (162) secretarias acadêmicas, distribuídas pelos quatro *campi* supracitados e vinculados a oito (8) Centros Acadêmicos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2016). Em Araras há um (1) Centro Acadêmico, o Centro de Ciências Agrárias (CCA). Em Sorocaba há três (3) Centros Acadêmicos, o Centro de Ciências e Tecnologias para a Sustentabilidade (CCTS), o Centro de Ciências Humanas e Biológicas (CCHB) e o Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia (CCGT). Em São Carlos, há também três (3) Centros Acadêmicos, o Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia (CCET), o Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH) e o Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS). Finalmente em Buri, há um (1) Centro Acadêmico, o Centro de Ciências da Natureza (CCN).

Todos os cursos de graduação, os cursos de pós-graduação e os departamentos acadêmicos, se encontram sob a tutela destes Centros Acadêmicos, cujos técnicos atuantes nestas secretarias acadêmicas foram objeto de análise do presente estudo. No Quadro 7 são apresentados todos os cursos e departamentos por Centro Acadêmico da UFSCar<sup>32</sup>.

28 De acordo com site da Pró-Reitoria de Graduação. Vide referências bibliográficas ao final do trabalho.

29 Durante a redação deste trabalho, mais dois novos cursos foram criados no *campus* de Lagoa do Sino, em Buri. No entanto, na época desta pesquisa, o número de cursos de graduação era de 64.

30 De acordo com site da Pró-Reitoria de Pós-Graduação. Vide referências bibliográficas ao final do trabalho.

31 De acordo com site da UFSCar. Vide referências bibliográficas ao final do trabalho.

32 Há também na coluna de cursos da Pós-Graduação, o curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos (PPGGOSP). Porém ele não foi listado na Tabela 1 visto que não há

Quadro 7: Cursos e Departamentos por Centro Acadêmico da UFSCar

		Cursos de Graduação	Cursos de Pós-Graduação	Departamentos
S O R O C A B A	A R R A S	Agroecologia (Bacharelado); Biotecnologia (Bacharelado); Ciências Biológicas (Licenciatura); Engenharia Agrônômica; Física (Licenciatura); e Química (Licenciatura)	Agricultura e Ambiente (M); Agroecologia e Desenvolvimento Rural (M); e Produção Vegetal e Bioprocessos Associados (M)	Desenvolvimento; Biotecnologia e de Produção Vegetal e Animal; Ciências da Natureza, Matemática e Educação; Recursos Naturais e Proteção Ambiental; e Tecnologia Agroindustrial e Socioeconomia Rural
	C C G T	Administração; Ciência da Computação; Ciências Econômicas; e Engenharia de Produção	Ciência da Computação (M); Economia (M); e Engenharia de Produção (M)	Administração; Computação; Economia; e Engenharia de Produção
	C C T S	Engenharia Florestal; Física (Licenciatura); Matemática (Licenciatura); e Química (Licenciatura)	Biotecnologia e Monitoramento Ambiental (M); Ciência dos Materiais (M); Diversidade Biológica e Conservação (M); Mestrado Nacional Profissional em Ensino de Física (MP); Planejamento e Uso de Recursos Renováveis (M); e Sustentabilidade na Gestão Ambiental (MP)	Ciências Ambientais; e Física, Química e Matemática
	C C H B	Ciências Biológicas (Licenciatura – Integral); Ciências Biológicas (Licenciatura – Noturno); Ciências Biológicas (Bacharelado); Geografia (Licenciatura); Pedagogia (Licenciatura); e Turismo (Bacharelado)	Educação (M)	Biologia; Ciências Humanas e Educação; e Geografia, Turismo e Humanidades
S Ã O C A R L O S	C C B S	Biotecnologia; Ciências Biológicas (Bacharelado); Ciências Biológicas (Licenciatura); Educação Física; Enfermagem; Fisioterapia; Gerontologia; Gestão e Análise Ambiental (Bacharelado); Medicina; e Terapia Ocupacional	Ciências Ambientais (M e D); Ciências Fisiológicas (M e D); Conservação da Fauna (MP); Ecologia e Recursos Naturais (M e D); Enfermagem (M e D); Fisioterapia (M e D); Genética Evolutiva e Biologia Molecular (M e D); Gestão da Clínica (MP); e Terapia Ocupacional (M e D)	Botânica; Ciências Ambientais; Ciências Fisiológicas; Ecologia e Biologia Evolutiva; Educação Física e Motricidade Humana; Enfermagem; Fisioterapia; Genética e Evolução; Gerontologia; Hidrobiologia; Medicina; Morfologia e Patologia; e Terapia Ocupacional
	C C E T	Ciência da Computação; Engenharia Civil; Engenharia de Computação; Engenharia de Materiais; Engenharia de Produção; Engenharia Elétrica; Engenharia Física; Engenharia Mecânica; Engenharia Química; Estatística; Física (Licenciatura); Física (Licenciatura – Noturno); Física (Bacharelado); Matemática (Bacharelado); Matemática (Licenciatura); Química (Bacharelado); e Química (Licenciatura)	Biotecnologia (M e D); Ciência da Computação (M e D); Ciência e Engenharia de Materiais (M e D); Engenharia de Produção (M e D); Engenharia Química (M e D); Engenharia Urbana (M e D); Ensino de Ciências Exatas (MP); Estatística (M e D); Estatística – UFSCAR/USP (M e D); Estruturas e Construção Civil (M e D); Física (M e D); Matemática (M e D); Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional (MP); Química (M e D); e Química (MP)	Computação; Engenharia Civil; Engenharia Elétrica; Engenharia Mecânica; Engenharia de Materiais; Engenharia de Produção; Engenharia Química; Estatística; Física; Matemática; e Química
	C E C H	Biblioteconomia e Ciência da Informação; Ciências Sociais; Educação Especial (Licenciatura); Filosofia; Imagem e Som; Letras; Linguística (Bacharelado); Música; Pedagogia (Diurno); Pedagogia (Noturno); Psicologia; e Tradução e Interpretação em Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS)	Antropologia Social (M e D); Ciência Política (M e D); Ciência, Tecnologia e Sociedade (M e D); Educação (M e D); Educação Especial (M e D); Estudos de Literatura (M); Filosofia (M e D); Imagem e Som (M); Linguística (M e D); Profissional em Educação (MP); Psicologia (M e D); e Sociologia (M e D)	Artes e Comunicação; Ciência da Informação; Ciências Sociais; Educação; Filosofia e Metodologia das Ciências; Letras; Metodologia de Ensino; Psicologia; Sociologia; e Teorias e Práticas Pedagógicas
B U R I	C C N	Administração; Ciências Biológicas, Engenharia Agrônômica, Engenharia Ambiental/biologia; e Engenharia de Alimentos		

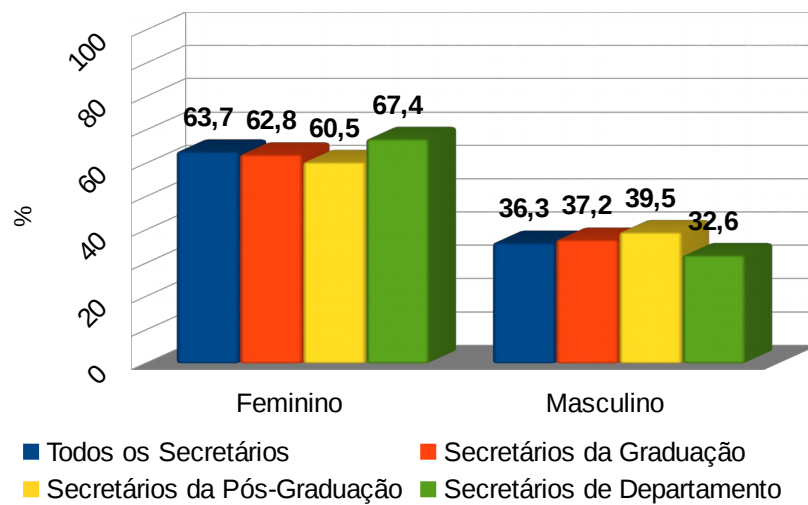
Fonte: Elaborado pelo Autor

vinculação direta a nenhum Centro Acadêmico. O PPGGOSP está vinculado diretamente à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe) e à Pró-Reitoria de Pós-Graduação (ProPG).

## 5.2 Dados do Questionário Sociodemográfico

O primeiro aspecto abordado foi sobre o gênero do grupo pesquisado evidenciado no Gráfico 1, que aponta predominância do sexo feminino nas secretarias acadêmicas, com destaque para a secretaria de departamento, onde mais que o dobro dos técnicos que trabalham neste setor são mulheres.

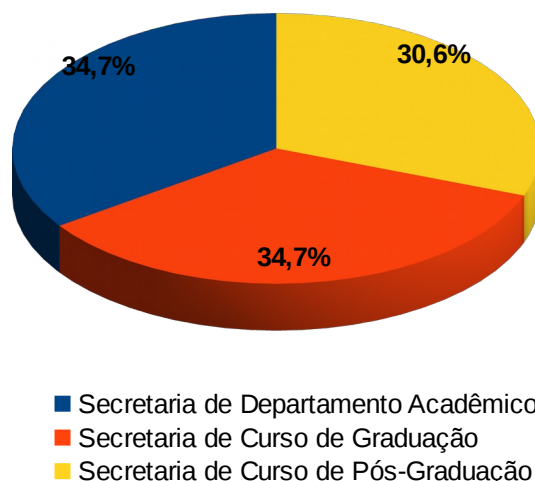
Gráfico 1: Gênero



Fonte: Elaborado pelo Autor

No Gráfico 2 é mostrado o percentual relativo a cada secretaria acadêmica no todo pesquisado. Em números absolutos esses valores corresponderam a quarenta e três (43) secretários de departamento, quarenta e três (43) secretários de graduação e trinta e oito (38) secretários de pós-graduação, totalizando cento e vinte e quatro (124) secretários pesquisados.

Gráfico 2: Setor de trabalho



Fonte: Elaborado pelo Autor

Na Tabela 2 pode ser verificado os dados obtidos em relação ao estado civil dos secretários acadêmicos pesquisados, evidenciando que a maioria dos secretários acadêmicos, 67,7% estão casados ou amasiados.

Tabela 2: Estado Civil

Estado Civil	Secretários da Graduação %	Secretários da Pós-Graduação %	Secretários de Departamento %	Todos os Secretários %
Solteiro	25,6	23,7	18,6	22,6
Casado/Amasiado	62,8	68,4	72,1	67,7
Divorciado/Separado	11,6	7,9	7,0	8,9
Viúvo	0,00	0,00	2,3	0,8

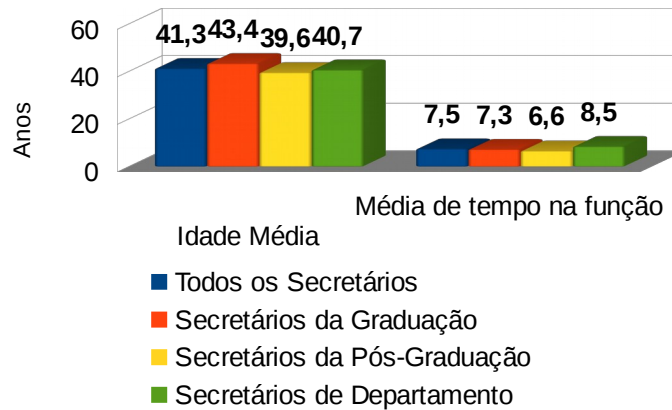
Fonte: Elaborado pelo Autor

Pelos Gráfico 3 e Gráfico 4 pode ser observado que a idade média da amostra pesquisada é de 41,3 anos, sendo que ao observar por secretaria acadêmica, nota-se que não há muita disparidade. O mesmo acontece para a média de tempo na função. O que mais chama atenção, além do baixo tempo médio de exercício em cada função, é o elevado percentual de servidores que estão com menos de 5 anos na mesma função, representando



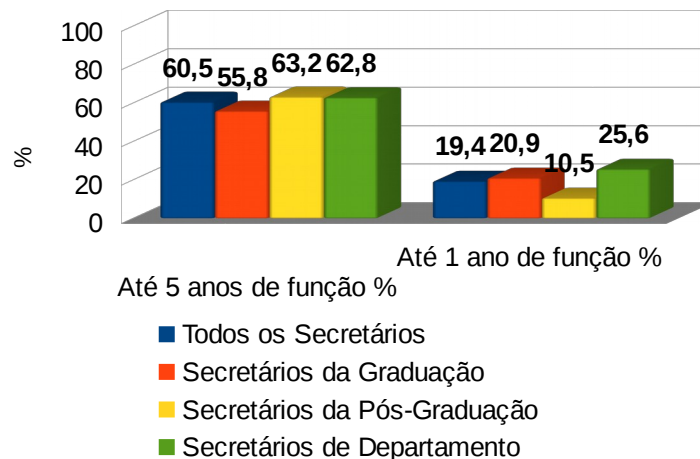
mais de 60% do total de técnicos dos grupos pesquisados. Destaca-se ainda o elevadíssimo percentual de secretários com menos de um ano de serviço na função, como o alarmante caso dos TA's das secretarias de departamento acadêmico, onde mais de 25% de seus servidores se encontram nessas condições.

Gráfico 3: Idade média e média de tempo na função



Fonte: Elaborado pelo Autor

Gráfico 4: Tempo na função (até 5 anos e até 1 ano)



Fonte: Elaborado pelo Autor

Outro dado interessante obtido foi que dos 124 (cento e vinte e quatro) secretários que responderam ao questionário, apenas 33 (trinta e três) foram admitidos na UFSCar até o ano de 1995, enquanto que os outros 91 (noventa e um) secretários ingressaram na UFSCar a partir de 2004, evidenciando um período de quase 10 anos sem contratações,

cuja discussão não é o mérito deste trabalho<sup>33</sup>.

Em relação ao nível de classificação do cargo dos secretários acadêmicos foi obtido que 8 (oito) secretários são pertencentes ao Nível C (Auxiliar em Administração), 113 (cento e treze) são do Nível D (Assistente em Administração) e somente 3 (três) são do Nível E (Administrador).

Na Tabela 3 é informada a quantidade de filhos em relação ao estado civil, não só para todos os secretários acadêmicos mas também para cada subgrupo dentro da população pesquisada.

Tabela 3: Filhos

Nº Filhos	Solteiro	Casado / Amasiado	Divorciado / Separado	Viúvo	Todos os Secretários
0	24	23	3	0	<b>50</b>
1	3	31	2	0	<b>36</b>
2	1	21	4	1	<b>27</b>
3	0	7	1	0	<b>8</b>
4	0	1	0	0	<b>1</b>
5	0	0	1	0	<b>1</b>
6	0	1	0	0	<b>1</b>
	<b>28</b>	<b>84</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>124</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

A Tabela 4 mostra a evolução do nível de escolaridade dos secretários acadêmicos, quando se compara o nível atual, com o nível escolar ao ingressar na UFSCar. O destaque aqui fica por conta de que, ao ingressar na UFSCar, o maior percentual de nível escolar era o de secretários com graduação completa, representando 39,5%. Atualmente o maior percentual se encontra no nível escolar de especialização completa, onde 47,6% dos secretários acadêmicos se encontram nessa faixa. Como foi visto 91,1% dos secretários acadêmicos são provenientes de concursos públicos cuja exigência mínima para exercer a função no cargo é possuir ensino médio completo<sup>34</sup>. Portanto, cabe frisar que quase metade dos secretários acadêmicos são especialistas, o que em outras palavras, quer dizer que o nível de escolaridade atual desta parcela de técnico-administrativos da UFSCar possui titulação muito acima da necessária para sua investidura no cargo, o que talvez possa contribuir para

33 Esse período sem contratações coincide com o Governo de FHC que introduziu o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, que visava uma reforma gerencial da administração pública com o objetivo de se obter maior eficiência dos serviços prestados. No entanto, esse longo período sem contratação aliado com a extinção do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em 1998, pode ser uma das causas de interferência na satisfação do funcionário público, pois devido a esse longo período sem contratação, há ainda um grande déficit de funcionários públicos nas mais diversas carreiras, o que pode levar à sobrecarga de tarefas no trabalho.

34 Nível de classificação de cargo "D".

uma possível insatisfação no trabalho diante da subutilização de suas potenciais capacidades laborativas.

Tabela 4: Nível de escolaridade

UFSCar	Ao Ingressar				Atualmente			
	Secretários Graduação	Secretários Pós- Graduação	Secretários Depart°	Todos os Secretários	Secretários Graduação	Secretários Pós- Graduação	Secretários Depart°	Todos os Secretários
Ensino Fund. Incompleto	2	0	0	2	0	0	0	0
Ensino Fund. Completo	1	0	1	2	0	0	1	1
Ensino Médio Incompleto	0	0	0	0	0	0	0	0
Ensino Médio Completo	10	7	13	30	4	0	5	9
Graduação Incompleta	7	8	8	23	3	3	4	10
Graduação Completa	18	16	15	49	11	9	7	27
Especialização Incompleta	1	1	1	3	2	0	3	5
Especialização Completa	3	4	5	12	21	18	20	59
Mestrado Incompleto	0	0	0	0	0	4	2	6
Mestrado Completo	1	2	0	3	2	4	0	6
Doutorado Incompleto	0	0	0	0	0	0	0	0
Doutorado Completo	0	0	0	0	0	0	1	1

Fonte: Elaborado pelo Autor

Na Tabela 5 são apresentados os títulos acadêmicos em números absolutos, dos servidores atuantes nas secretarias acadêmicas. Pode ser observado que 85,5% dos secretários acadêmicos possuem pelo menos uma graduação. Esse percentual é de 86,0% para os secretários de graduação, de 92,1% para os secretários de pós-graduação e de 79,0% para os secretários de departamento.

Tabela 5: Títulos acadêmicos

Títulos Acadêmicos	Secretários Graduação	Secretários Pós- Graduação	Secretários Departamento	Todos os Secretários
Nenhum	6	3	9	18
Uma Graduação	31	33	27	91
Duas Graduações	6	2	7	15
Uma Especialização	22	20	20	62
Duas Especializações	0	5	1	6
Três Especializações	0	1	0	1
Um Mestrado	2	4	1	7
Um Doutorado	0	0	1	1

Fonte: Elaborado pelo Autor

Por fim é apresentada a Tabela 6 que traz dados sobre a formação acadêmica dos secretários acadêmicos, onde 64,5% possuem formação em ciências humanas. Em relação a essa mesma formação, majoritária em todas as secretarias, esse percentual é de 60,4% para a de graduação, de 71,0% para a de pós-graduação, enquanto que para a de departamento é de 62,8%.

Tabela 6: Formação acadêmica

<b>Formação Acadêmica</b>	Secretários Graduação	Secretários Pós-Graduação	Secretários Departamento	Todos os Secretários
Nenhuma	7	3	8	18
Ciências Biológicas	1	0	1	2
Ciências Exatas	5	6	6	17
Ciências Humanas	26	27	27	80
Ciências Biológicas e Humanas	4	1	0	5
Ciências Exatas e Humanas	0	1	1	2

Fonte: Elaborado pelo Autor

A seguir, na próxima seção, antes de apresentar os dados obtidos pelo Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23, faz-se necessário explanar sobre a confiabilidade e validade da pesquisa desta parte do questionário, bem como expor um pouco sobre o modelo de regressão estatística “Logit Ordinal”.

### 5.3 Discussão sobre o Questionário S20/23

Antes de expor os dados do supracitado questionário foi verificado se o mesmo seria um bom instrumento de pesquisa para o propósito a que se submeteu, ou seja, sua consistência interna foi testada, verificando se os dados obtidos não estavam de algum modo viesados e/ou influenciados por outras variáveis presentes no mesmo questionário. Para isso, foi verificada sua consistência interna por meio de procedimento estatístico denominado Alfa de Cronbach. Determinados os alfas de Cronbach, foi constatado que os dados são aceitáveis e, portanto, não foi preciso adotar procedimentos de purificação, conforme será visto adiante na subseção 5.3.1.

Já na subseção 5.3.2, um pouco de teoria do modelo logit ordinal será explanado, para melhor entendimento dos dados obtidos por meio desta regressão estatística. Este modelo foi utilizado para verificar a influência de alguns dados, sociodemográficos e

qualitativos, obtidos por meio dos questionários já apresentados, nos níveis de satisfação intrínseca no trabalho (SIT), de satisfação com o ambiente físico do trabalho (SAFT) e da satisfação com relações hierárquicas (SRH), ou seja, qual a interferência desses dados em todas os fatores/dimensões do questionário S20/23.

Após estas explicações, por fim, na subseção 5.3.3, serão apresentados os dados que se mostraram mais relevantes, referentes ao questionário S20/23.

### **5.3.1 O Alfa de Cronbach**

Antes de trabalhar com os dados alcançados pelo questionário de satisfação no trabalho S20/23, a consistência interna dos dados obtidos deve ser avaliada. Para isso, foi utilizado o coeficiente alfa de Cronbach, que consiste na aferição de dados agrupados por fatores/dimensão<sup>35</sup> de mesmos aspectos, no caso, as dimensões Satisfação Intrínseca no Trabalho, Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho e Satisfação com as Relações Hierárquicas, onde se relaciona a variância dos itens individuais e a variância da soma dos itens de cada avaliador (HORA et al., 2010).

A consistência interna mede a confiabilidade dos dados encontrados, verificando se os mesmos estão isentos de erros aleatórios e se os itens estão correlacionados entre si e com o resultado geral da pesquisa (FREITAS; RODRIGUES, 2005) (HORA et al., 2010).

Segundo Freitas e Rodrigues (2005), “(...) à medida que a variância associada a erros aleatórios diminui, a variância dos valores observados se aproxima da variância dos valores verdadeiros, o que representa maior confiabilidade nas medições (...)”. Isso resulta em maior confiabilidade do instrumento de coleta de dados e no limite, informa o quanto os valores observados estão próximos dos verdadeiros, uma vez que não compreende toda a população e sim uma amostra (HORA et al., 2010).

O Alfa de Cronbach foi criado por Lee J. Cronbach em 1951 e, desde então, é amplamente utilizado em pesquisas científicas que adotam questionários fechados e uma mesma escala de medição, para verificar a confiabilidade dos dados colhidos, medindo a correlação entre as respostas dadas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos demais respondentes (HORA et al., 2010). O coeficiente alfa de Cronbach possui um intervalo de 0 a 1 e quanto mais próximo de 1, maior será sua

---

35 O questionário deve ser dividido e agrupado em fatores/dimensões que tratam do mesmo aspecto (HORA et al., 2010).

consistência interna. Apesar de ser amplamente utilizado<sup>36</sup>, não há na literatura um valor do alfa de Cronbach que possa ser interpretado como minimamente satisfatório. No entanto, há um consenso que instrumentos de pesquisa que obtenham alfa  $\geq 0,70$  são tidos como satisfatórios (FREITAS; RODRIGUES, 2005) (HORA et al., 2010). Na Tabela 7 pode ser observado os valores para o alfa de Cronbach encontrado e sua classificação de confiabilidade.

Tabela 7: Valores de confiabilidade para o Alfa de Cronbach

Confiabilidade	Muito Baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito Alta
Valor de $\alpha$	$\alpha \leq 0,30$	$0,30 < \alpha \leq 0,60$	$0,60 < \alpha \leq 0,75$	$0,75 < \alpha \leq 0,90$	$\alpha > 0,90$

Fonte: Adaptado de Freitas e Rodrigues (2005)

Para efetuar os cálculos necessários, todas as respostas dadas para o S20/23 devem ser substituídas por números indicativos. Como já foi mencionado, ao utilizar esse procedimento estatístico o questionário deve usar uma mesma escala de medição, no caso em questão foi usada uma escala tipo likert, onde as respostas foram transformadas em números de 1 a 5, em que o número “1” representa “Muito Insatisfeito”, o “2”, “Parcialmente Insatisfeito”, o “3”, “Indiferente”, o “4”, “Parcialmente Satisfeito”, e o “5”, “Muito Satisfeito”. Após a construção dessa tabela, foi usada a fórmula de Cronbach, apresentada na Figura 2, para calcular as variâncias por meio de planilha eletrônica.

Figura 2: Fórmula do Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Fonte: (HORA et al., 2010)

Onde “k” corresponde ao número de itens do questionário ou do

<sup>36</sup> Sua utilização é mais utilizada em âmbito internacional, principalmente em revistas e jornais de psicologia e marketing. No Brasil, seu uso ainda é pouco disseminado nas revistas de engenharias, exceto na engenharia da qualidade, sendo mais utilizado nas áreas da saúde e da psicologia (HORA et al., 2010).

fator/dimensão;  $S_i^2$  corresponde à variância de cada item; e  $S_t^2$  corresponde à variância total do questionário, que nada mais é que a soma de todas as variâncias.

O questionário S20/23 - Adaptado, como foi explicado no capítulo 4 deste trabalho, é dividido em três dimensões, a saber: Satisfação Intrínseca no Trabalho (SIT), Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho (SAFT) e Satisfação com Relações Hierárquicas (SRH). A dimensão Satisfação Intrínseca no Trabalho possui quatro itens avaliativos, a dimensão Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho possui cinco itens avaliativos e por fim, a dimensão Satisfação com as Relações Hierárquicas possui onze itens avaliativos. Para cada uma dessas dimensões, o Alfa de Cronbach<sup>37</sup> foi calculado. Porém, somente será elucidado o cálculo, através de planilha eletrônica, relacionado à dimensão Satisfação Intrínseca no Trabalho para todos os secretários acadêmicos. O cálculo para as outras duas dimensões é similar.

No caso da dimensão Satisfação Intrínseca no Trabalho, o “k” é igual a 4. Para achar  $\sum_{j=1}^k s_j^2$  deve-se calcular a variância para cada item avaliativo, ou seja, calcular a variância de todas as respostas dadas ao item 1, depois para o item 2, 3 e 4. Ao final soma-se essas quatro variâncias encontradas. Para achar  $S_i^2$  deve-se somar as respostas de cada indivíduo dada para cada item avaliativo. Ao final calcula-se a variância das somas de cada indivíduo dada aos itens avaliativos. A partir daí basta utilizar a fórmula e encontrar o coeficiente Alfa de Cronbach geral para a dimensão Satisfação Intrínseca no Trabalho. O procedimento é análogo para encontrar o valor do coeficiente para as dimensões Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho e Satisfação com as Relações Hierárquicas.

A literatura recomenda que se considere como satisfatórios alfas acima de 0,70. Os alfas encontrados nesta pesquisa foram muito relevantes, quase todos maiores que 0,90, o que confirma a alta consistência interna dos dados que, juntamente à validade<sup>38</sup> do constructo, tanto teórico (Meliá e Peiró, 1989) quanto para a realidade brasileira (Carlotto e Câmara, 2008)), trouxeram maior robustez e confiabilidade dos dados ora coletados que, aliados ainda à grandeza da amostra em relação a população, corresponderam a uma maior fidedignidade dos dados.

Na Tabela 8 são apresentados os valores calculados não somente para as três

37 As tabelas tabuladas para cada cálculo do Alfa de Cronbach para todas as dimensões do Questionário S20/23 - Adaptado, referentes a todos os secretários acadêmicos, bem como para cada secretaria acadêmica, encontram-se no final deste trabalho, a saber, “Anexo 2”, “Anexo 3”, “Anexo 4”, “Anexo 5”, “Anexo 6”, “Anexo 7”, “Anexo 8”, “Anexo 9”, “Anexo 10”, “Anexo 11”, “Anexo 12” e “Anexo 13”.

38 Um alto grau de consistência interna não significa que o instrumento seja válido, pois a validade verifica se o instrumento em questão realmente mede aquilo a que se propõe. Já a confiabilidade se relaciona à isenção de erros aleatórios, ou seja, se a pesquisa for repetida sob as mesmas circunstâncias, os resultados seriam praticamente os mesmos (HORA et al., 2010).

dimensões dentro do S20/23, a saber, Satisfação Intrínseca no Trabalho, Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho e Satisfação com as Relações Hierárquicas em termos gerais, ou seja, para todos os secretários, como também, foram calculados para cada categoria de secretários pesquisados, isto é, secretários de graduação, secretários de pós-graduação e secretários de departamento.

Tabela 8: Valores do Alfa de Cronbach para o S20/23

Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )	SIT	SAFT	SRH
Secretários de Graduação	0,92	0,88	0,92
Secretários de Pós-Graduação	0,91	0,90	0,95
Secretários de Departamento	0,91	0,93	0,95
Todos os Secretários	0,92	0,91	0,95

Fonte: Elaborado pelo Autor

Como pode ser observado acima, os resultados encontrados são muito significativos e, portanto, não foi preciso adotar procedimento de purificação da escala, onde se avalia e desconsidera determinado item que possa estar prejudicando a confiabilidade dos demais dados obtidos. Essa alta consistência interna pode estar diretamente vinculada à validade do referencial teórico presente no Questionário S20/23 e também em grande parte, devido ao tamanho da amostra pesquisada, diminuindo significativamente a presença de variáveis não observáveis que podem estar presentes quando, por exemplo, tem-se uma amostra bem pequena em relação ao todo populacional, também chamado de resíduos ou erros aleatórios, que serão melhor compreendidos no próximo tópico.

A seguir será abordado um pouco sobre modelos de regressão e, em específico, o modelo Logit Ordinal, usado adiante em uma das análises.

### 5.3.2 O modelo de regressão Logit Ordinal

Modelos de regressão são os métodos mais utilizados na estatística quando se quer encontrar as relações entre duas ou mais variáveis, por meio da influência de determinadas variáveis, denominadas explicativas ou independentes, em uma única variável a ser explicada, sendo esta dependente da interação das outras. Nas palavras de Gujarati (2000, p. 04) tem-se que:



*A análise de regressão ocupa-se do estudo da dependência de uma variável, a variável dependente, em relação a uma ou mais variáveis, as variáveis explicativas, com o objetivo de estimar e/ou prever a média (da população) ou o valor médio da dependente em termos dos valores conhecidos ou fixos (em amostragem repetida) das explicativas.*

Através da regressão, é estimada a influência dos dados colhidos de uma amostra que afeta uma determinada variável (Y). Quanto maior o tamanho da amostra mais próxima a estimativa estará de seu valor real, isto é, mais próximo estará de uma explicação causal para determinada variável de uma população (GUJARATI, 2000). Na verdade, os modelos de regressão surgem da necessidade de se estimar da melhor forma possível, o valor que seria o verdadeiro referente a uma população, visto que dificilmente se consegue colher dados de todos os indivíduos ou ainda, mesmo que estudando uma população inteira, tem-se através dos modelos de regressão, uma forma de compreender como determinadas variáveis explicativas, sozinhas ou associadas a outras podem afetar a variável dependente.

Tendo em mente que, o que se procura fazer é uma estimativa, o conceito de termo residual ( $\mu_i$ ), que é a perturbação estocástica da regressão, deve ser tratado de modo a minimizar sua interferência. Em outras palavras esse termo representa um conjunto de variáveis não observáveis mas que, coletivamente, podem enviesar o resultado encontrado (GUJARATI, 2000). Colocada em termos de fórmula, a regressão assume o seguinte aspecto para uma única variável explicativa, no caso  $X_1$ :

$$Y = \beta_1 + \beta_2 X_1 + \mu \quad (1)$$

A regressão acima é denominada Regressão Linear Simples, ou seja, uma regressão com uma só variável explicativa. No presente estudo, o modelo de regressão adotado trabalhará com mais de uma variável explicativa. Portanto, o modelo de regressão a priori, será uma Regressão Múltipla, ou seja, um modelo de regressão que trabalha com várias variáveis ao mesmo tempo,  $X_1, X_2, X_3 \dots X_i$ , assumindo a seguinte forma:

$$Y_i = \beta_1 + \beta_2 X_1 + \beta_3 X_2 + \beta_4 X_3 + \dots + \beta_n X_i + \mu_i \quad (2)$$

Onde  $Y_i$  é o regressando para a enésima variável (i);  $\beta_1$  é o parâmetro de intercepto que retorna o valor esperado para a variável dependente  $Y_i$  quando os valores de X são iguais a zero, também conhecido como *constante*;  $\beta_2, \beta_3, \beta_4 \dots \beta_n$  são os coeficientes

angulares da regressão, ou seja, eles medem a variação esperada na variável resposta, quando determinada variável independente aumenta em uma unidade;  $\mu_1$  já foi apresentado anteriormente.

Como há na equação variáveis quantitativas, ou seja, medidas de forma contínua, e também variáveis qualitativas, de difícil mensuração quantitativa, foi utilizada uma codificação para essas variáveis qualitativas. Para isso, essas variáveis qualitativas foram transformadas em variáveis *dummy*<sup>39</sup>, utilizando uma linguagem binária, “0” e “1”, para indicar na regressão, por exemplo, o gênero do indivíduo, onde “0” designou o gênero feminino e “1”, o gênero masculino. As variáveis *dummy* também podem ser usadas para questões mais semânticas, como a respeito da percepção do indivíduo sobre determinada temática, por exemplo, a resposta para uma das perguntas do questionário desta pesquisa, que objetivava saber qual era a percepção do estilo de liderança presente no ambiente de trabalho do secretário acadêmico, cujas alternativas de respostas eram: “Autoritário”, “Misto”, “Democrático” e “Não sei dizer”. Dadas as respostas, foi feito uso de variáveis *dummy*, onde o número “0” representou a ausência e o número “1”, a presença de determinado estilo de liderança<sup>40</sup>.

Portanto, as variáveis explicativas nesse caso, possuem também um aspecto que leva em conta a percepção do indivíduo, seu sentimento sobre determinada temática, cuja “ausência” ou “presença” de determinada variável explicativa poderá contribuir de maneira significativa para uma resposta positiva ou negativa da variável a ser explicada ( $Y_i$ ). Como foi relatado no capítulo 4 deste estudo, uma das análises consistiu em saber o impacto ou influência de determinadas variáveis independentes, na satisfação no trabalho do sujeito, relacionado às dimensões do questionário S20/23, ou seja, à Satisfação Intrínseca no Trabalho, Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho e Satisfação com as Relações Hierárquicas. Em outras palavras, se buscou saber qual a relação direta da variação unitária das variáveis explicativas, na variável a ser explicada, no caso, a satisfação do sujeito para as três dimensões citadas. Por isso, dentre os vários modelos de regressões existentes, o modelo que mais se ajustou a estas condições, foi o modelo Logit.

---

39 Variável *dummy*, também conhecida como variável binária, nada mais é do que um procedimento adotado para transformar variáveis categóricas (qualitativas) em quantitativas. Normalmente classifica-se como “0” a ausência de algum aspecto da variável e como “1”, a presença deste aspecto (GRENNE, 2002).

40 Ao contrário de como foi utilizada a variável *dummy* para o gênero, onde a presença do número “1” faz com que, conseqüentemente o número “0” indique outro gênero, para as variáveis explicativas que compreendem estado civil, percepção de monotonia no trabalho e percepção do estilo de liderança presente no ambiente de trabalho, o procedimento adotado foi utilizar uma variável *dummy* para cada particularidade, visto que havia mais de duas opções de respostas, cuja presença de certa característica para um sujeito, não corresponde imediatamente a ausência desta mesma característica para outro sujeito. Assim, a análise ficou mais completa e detalhada.

O modelo de regressão Logit é usado quando o modelo de equações do estudo é baseado em escolhas qualitativas. Segundo Greene (2002) o modelo logit é utilizado quando a regressão possui variáveis qualitativas do tipo “Não” ou “Sim”, manifestando ausência ou presença de determinado fator que pode ser preponderante na regressão. O modelo Logit se apresentou como o mais adequado aos fins propostos, por causa de sua função logarítmica, que calcula a probabilidade de ocorrência de certos fatores que propiciam determinado evento. Em outras palavras, para essa parte do estudo foi muito mais proveitoso fazer a modelagem em termos de probabilidades de escolha discreta em determinada variável explicativa, em vez de se utilizar o modelo clássico de regressão.

Dentro do conjunto dos modelos de regressão que utilizam a função logarítmica, e por isso, são denominados Logit, existem subtipos que podem ser ainda mais apropriados para esta pesquisa. O modelo Logit pode ser trabalhado de três formas diferentes: i) quando a variável dependente é binária, ii) quando a variável dependente é multinomial e, iii) quando a variável dependente é ordinal (GRENNE, 2002).

Diante do que já foi dito até o momento e por esta análise tratar de uma pesquisa de opinião, cuja resposta varia dentro de uma margem de censura de 1 a 5, significando sentimento de se estar muito insatisfeito (1) à sensação de se estar muito satisfeito (5), o modelo de regressão Logit mais adequado para os fins colocados, foi o Modelo de Regressão Logit Ordinal, pois trabalha com escala crescente de valores, no caso a tipo likert.

Na pesquisa em questão, os resultados obtidos foram interpretados com o auxílio do software estatístico Stata-12, relacionando as variáveis explicativas da regressão à variável dependente já dada, percebendo assim qual a implicação de determinada variável independente, seja ela quantitativa ou qualitativa, em determinado grau da escala likert. Para esta pesquisa, a análise somente se baseou na resposta dada com o algarismo 5, ou seja, para a resposta em que o indivíduo disse estar muito satisfeito. Dessa forma, foram evidenciadas quais as variáveis mais sensíveis em relação ao máximo grau de satisfação compreendido nesse estudo. A partir daí, foi calculado pelo supracitado software, o impacto de mudança (efeito marginal), medido pelo conjunto de parâmetros  $\beta$ , que refletem a probabilidade do sujeito estar ou não muito satisfeito.

Como foi citado anteriormente, os dados do S20/23 foram interpretados de duas maneiras, a primeira por meio do modelo Logit Ordinal e a segunda, de forma mais simples, ao analisar as respostas qualitativamente. Como no S20/23 foi usada uma escala tipo likert para medir o grau de satisfação, variando de 1 a 5, ao rodar os dados no software

anteriormente mencionado, somente foram analisados os resultados de saída do nível de satisfação 5, de muito satisfeito, uma vez que o tamanho da amostra utilizada no estudo foi grande o bastante para ser sensível aos pequenos efeitos e também, pelo propósito deste trabalho em destacar os fatores ligados à satisfação<sup>41</sup>. Dessa forma, os dados foram interpretados de maneira que puderam ser observadas quais as variáveis que estão intimamente relacionadas de forma negativa e positiva para esse grau de satisfação, em cada dimensão do S20/23, a saber, Satisfação Intrínseca no Trabalho, Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho e Satisfação com as Relações Hierárquicas.

Para tal análise, os itens foram agrupados por fator/dimensão visando o cálculo da moda<sup>42</sup> para cada indivíduo dentro da dimensão desejada, passando a ser denominadas como SIT-MODA, SAFT-MODA e SRH-MODA. A partir dos resultados encontrados, foram relacionadas por meio do modelo Logit Ordinal, as variáveis explicativas que mais contribuíram probabilisticamente para a satisfação ou não no trabalho para cada dimensão.

Como foi visto, o objetivo desse tipo de modelo, é encontrar a probabilidade de que algo aconteça, e por isso também é conhecido como modelo de probabilidade. Nesse caso, o objetivo é estimar a probabilidade do sujeito estar muito satisfeito a partir das seguintes variáveis explicativas quantitativas e qualitativas: 1- Gênero, 2- Idade, 3- Solteiro, 4- Divorciado/Separado, 5- Casado/Amasiado, 6- Anos de Estudo<sup>43</sup>, 7- Tempo de Serviço na Função, 8- Monotonia Ausente<sup>44</sup>, 9- Monotonia Presente, 10- Liderança Autoritária<sup>45</sup>; 11- Liderança Democrática, 12- Trabalhar na Secretaria de Graduação (SG), 13- Trabalhar na Secretaria de Pós-Graduação (SP) e 14- Trabalhar na Secretaria de Departamento (SD).

A regressão Logit Ordinal foi rodada no software estatístico Stata-12, com os dados devidamente tabulados<sup>46</sup>. Em seguida foi digitado neste software, o comando *ologit*, e

---

41 Do mesmo, poderia se ter optado por fazer a análise para as respostas do tipo “1”, ou seja, de muita insatisfação. Como a intenção é caminhar para um estado ideal de ambiente de trabalho, a interpretação dos dados foram realizadas para o grau de satisfação “5”, a saber, de plena satisfação do sujeito organizacional.

42 Moda é um conceito estatístico que consiste no cálculo do valor mais frequente dentro de um conjunto específico de dados.

43 Os anos de estudos seguiram o seguinte critério: Ensino Fundamental: 8 anos; Ensino Médio: 3 anos; Graduação: 4 anos; Especialização: 1 ano; Mestrado: 2 anos; e Doutorado: 4 anos. Portanto, se o indivíduo realizou um doutorado, uma graduação, uma especialização e um mestrado, terá 22 anos de estudos.

44 Para usar os dados da percepção sobre a monotonia no trabalho, foi necessário tratá-la como uma variável “dummy”. Para isso, foi dividida em duas grandes categorias: Nunca Monótono e Quase Nunca Monótono – recebendo a nomenclatura de Monotonia Ausente; e Quase Sempre Monótono e Sempre Monótono – recebendo a nomenclatura de Monotonia Presente; classificando com “0” para ausência de cada termo e com “1” para a presença de cada termo.

45 Para usar os dados da percepção sobre o estilo de liderança no ambiente de trabalho, foi necessário tratá-la como uma variável “dummy”. Para isso, foi dividida em duas grandes categorias: Estilo Autoritário e Estilo Democrático, classificando com “0” para ausência de cada termo e com “1” para a presença de cada termo.

46 A tabela com os dados tabulados para uso no software estatístico Stata-12 encontra-se no “Anexo 14” deste trabalho.

por se tratar de um modelo probabilístico, foi executado o comando *mfx* para que o efeito marginal de cada variável independente na variável dependente fosse apresentado. Assim, pode ser observado qual a probabilidade ou não do sujeito ficar mais ou menos satisfeito, dada a variação unitária de determinada variável explicativa e também, através da interpretação das correlações positivas e/ou negativas de cada parâmetro.

No tópico a seguir serão apresentados os resultados obtidos por meio do Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 – Adaptado. No Capítulo 6 seus resultados serão melhor analisados e discutidos, inclusive os dados obtidos pelo software Stata-12.

### 5.3.3 Resultados e análises referentes ao Questionário S20/23

Neste subseção serão apresentados todos os resultados pertinentes ao Questionário S20/23, inclusive por meio da regressão Logit Ordinal. Correlações que foram apontadas como significantes serão discutidas, bem como suas interpretações e implicações no modo como se sentem os secretários acadêmicos da UFSCar, ou seja, o que pode influenciar e contribuir para um estado agradável ou desagradável em relação ao serviço e ao ambiente de trabalho.

Como já foi informado, uma maneira muito utilizada de interpretar o modelo logit é por meio da própria probabilidade, calculando através do Stata-12, o efeito marginal das variáveis explicativas na variável a ser explicada. Para saber quais as variáveis que possuem real influência na variável dependente, é preciso analisar a coluna do p-valor ( $p|z|$ ) gerada pelo Stata-12 para ver se a variável em questão é estatisticamente significativa. No presente estudo cada variável explicativa foi tratada como estatisticamente significativa considerando um nível de significância de até no máximo igual a 11%. Em seguida, para cada variável significativa encontrada, foi verificado seu coeficiente angular (parâmetro) e a partir daí observado se as relações foram positivas ou negativas e, principalmente, qual o impacto que uma variação percentual unitária em uma variável explicativa, poderia causar na variável dependente, visto que, para o modelo de regressão Logit, os coeficientes angulares medem a variação no logit estimado para uma variação unitária da variável explicativa dada (GRENNE, 2002).

Na Tabela 9 são apresentados os resultados encontrados dos coeficientes e dos p-valores ( $p|z|$ ) para cada variável explicativa dentro de cada dimensão do S20/23, calculados a partir do efeito marginal da regressão do modelo Logit Ordinal.

Tabela 9: Coeficientes e p-valores do Questionário S20/23

Variáveis	SIT-MODA		SAFT-MODA		SRH-MODA	
	Coeficiente	P >  z	Coeficiente	P >  z	Coeficiente	P >  z
Gênero	-0.0058233	0.763	.0238675	0.779	-.0409631	0.549
Idade	.0006623	0.606	.0005114	0.925	-.0072574	0.127
Solteiro	-.0748882	0.203	.3524749	0.374	.4428744	0.280
Divorciado/Separado	-.0416925	0.391	.2973559	0.472	<b>.5995735</b>	<b>0.052</b>
Casado/Amasiado	-.082932	0.630	.2023174	0.558	.3355435	0.141
Anos de estudo	<b>-.0084996</b>	<b>0.101</b>	-.0068291	0.740	.0003577	0.983
Tempo de serviço na função	-.0007528	0.644	<b>.0110403</b>	<b>0.114</b>	<b>.0193709</b>	<b>0.002</b>
Monotonia ausente	<b>.0635447</b>	<b>0.063</b>	.122699	0.217	<b>.1839084</b>	<b>0.040</b>
Monotonia presente	<b>-.0384936</b>	<b>0.044</b>	.0656755	0.626	-.0251573	0.798
Liderança autoritária	<b>-.0337228</b>	<b>0.110</b>	<b>-.1921103</b>	<b>0.099</b>	<b>-.1821081</b>	<b>0.006</b>
Liderança democrática	.0290947	0.179	-.027153	0.753	<b>.1571438</b>	<b>0.034</b>
Secretário de graduação	.0027088	0.905	.0933107	0.354	<b>.2971725</b>	<b>0.002</b>
Secretário de pós-graduação	-.0143194	0.498	.1302208	0.219	-.0063007	0.938

Fonte: Elaborado pelo Autor

Como pode ser notado na tabela acima, as seguintes variáveis foram consideradas significativas, destacadas em negrito e, portanto, com interferência relevante no nível de satisfação dos sujeitos pesquisados: Divorciado/Separado, Anos de estudo, Tempo de serviço na função, Monotonia ausente, Monotonia presente, Liderança autoritária, Liderança democrática e Trabalhar na Secretaria de Graduação (SG).

A primeira análise a ser feita é em relação à Satisfação Intrínseca no Trabalho (SIT-MODA) para o grau de plena satisfação (resposta dada com o algarismo 5 pelo sujeito pesquisado). Pelos dados da tabela 9 percebe-se que quatro variáveis explicativas, dentro do conjunto de variáveis independentes apresentadas, se mostraram como significantes, a saber, os Anos de Estudo, Monotonia Ausente, Monotonia Presente e Liderança Autoritária.

A interpretação, a partir da regressão estatística, é a de que, quanto mais anos de estudos o indivíduo possui menos satisfeito ele estará intrinsecamente em relação ao seu trabalho. Pelos dados da regressão, conforme aumenta um ano de estudo, há 0,84% de probabilidade do sujeito se mostrar menos satisfeito com esta dimensão. O que depreende daqui, sem dúvida alguma, é a relação negativa entre anos de estudo com a satisfação intrínseca no trabalho. Outra relação a ser comentada é que quando se há uma maior percepção de que um ambiente de trabalho não é monótono, ou pelo menos, seja considerado como quase nunca monótono, aumenta-se em termos probabilísticos, o nível de satisfação do sujeito. Ou seja, há uma correlação positiva entre essas duas variáveis, expressando que quando um ambiente é percebível como quase nunca ou nunca monótono, aumenta em 6,35%

a probabilidade do servidor ficar mais satisfeito. O contrário também é verdadeiro. Como pode ser observado na mesma tabela, a variável qualitativa explicativa Monotonia quase ou sempre presente, resultou significativa, ou seja, ela interfere diretamente no nível de satisfação do sujeito. Nesse caso, a correlação resultante é negativa, ou seja, quando o indivíduo percebe seu ambiente de trabalho como quase sempre ou sempre monótono, há 3,84% de probabilidade de ficar menos satisfeito intrinsecamente no seu trabalho. Por fim, a última relação significativa encontrada neste fator/dimensão, foi a da Liderança Autoritária, negativamente relacionada com o nível de plena satisfação, revelando que, quando há uma percepção, por parte do secretário, de que o estilo de liderança presente em seu ambiente de trabalho, é autoritário, há 3,37% de chance do mesmo se mostrar menos satisfeito.

A próxima análise a ser feita é em relação à Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho (SAFT-MODA) para o grau de plena satisfação (resposta dada com o algarismo 5 pelo sujeito pesquisado). Pelos dados da regressão acima percebe-se que, apenas duas variáveis explicativas dentro do conjunto de variáveis independentes apresentadas, se mostraram como significantes, a saber, o Tempo de Serviço na Função e novamente, a Liderança Autoritária.

A interpretação, a partir da regressão estatística, é a de que, quanto mais tempo o servidor está na mesma função, há uma probabilidade de 1,10% de ficar mais satisfeito com os aspectos físicos de seu ambiente de trabalho. Enquanto que, em relação ao estilo de liderança percebido como autoritário, depreende-se que, conforme o autoritarismo é percebido no ambiente de trabalho, há uma probabilidade de 19,21% de se ficar menos satisfeito com relação ao ambiente físico de trabalho, haja vista, a correlação negativa expressada pelo coeficiente angular da regressão para essa variável.

Por fim, para finalizar essa parte, serão analisadas as relações advindas da Satisfação com as Relações Hierárquicas (SRH-MODA) para o grau de plena satisfação (resposta dada com o algarismo 5 pelo sujeito pesquisado). Pelos dados da tabela acima puderam ser percebidas que seis variáveis explicativas, dentro do conjunto de variáveis independentes apresentadas, se mostraram como significantes, a saber, Divorciado/Separado, Tempo de Serviço na Função, Monotonia Ausente, Liderança Autoritária, Liderança Democrática e Trabalhar na Secretaria de Graduação (SG).

A interpretação, a partir da regressão estatística, para a primeira variável explicativa significativa, é no mínimo curiosa, ao dizer que quando o secretário é Divorciado/Separado há uma probabilidade de 59,95% de se mostrar plenamente satisfeito com suas relações hierárquicas. Já para a variável Tempo de Serviço na Função, a

interpretação é de que uma variação unitária de um ano a mais desempenhando a mesma função, aumenta a probabilidade de se ficar mais satisfeito em 1,93%. Em termos práticos tem-se que a regressão retorna que quanto mais tempo o servidor está na mesma função, a probabilidade de satisfação com as relações hierárquicas aumenta. Correlacionada positivamente está também a variável Monotonia Ausente, que diz que uma percepção de um ambiente sem, ou com quase sem nenhuma monotonia, se traduz em 18,39% mais chances do sujeito ficar satisfeito com suas relações hierárquicas.

Ainda em relação à dimensão Satisfação com as Relações Hierárquicas do questionário S20/23, destaca-se também o impacto causado no nível de satisfação do sujeito pesquisado, pelas variáveis explicativas Liderança Autoritária e Liderança Democrática. Pelos dados encontrados a partir da regressão Logit Ordinal pelo Stata-12, há uma correlação negativa entre satisfação com as relações hierárquicas e o estilo de liderança percebido como autoritário, bem como uma correlação positiva entre essa mesma dimensão de satisfação e o estilo percebido como democrático. Interpretando os dados obtém-se que, quando o estilo de liderança é percebido como autoritário, há 18,21% de probabilidade do indivíduo se mostrar menos satisfeito nessa situação, ao passo que, quando o estilo de liderança é percebido como democrático, há 15,71% de probabilidade do indivíduo ficar mais satisfeito. Por fim, a pesquisa retorna outro dado relativamente curioso, o de que os secretários da graduação se encontram em um ambiente de trabalho que possui excelente relação com as instâncias superiores, o que é demonstrado enfaticamente no alto valor do parâmetro encontrado, denotando que, quando se trabalha como secretário acadêmico de graduação, já há uma predisposição de se ficar 29,71% mais satisfeito com as relações hierárquicas. Em contrapartida, ao rodar novamente os dados, agora alterando a ordem das variáveis trabalhar na secretaria de graduação (SG), trabalhar na secretaria de pós-graduação (SP) e trabalhar na secretaria de departamento (SD)<sup>47</sup>, mais duas variáveis significantes pertinentes à dimensão Satisfação com as Relações Hierárquicas foram obtidas, a saber, Trabalhar na Secretaria de Pós-Graduação e Trabalhar na Secretaria de Departamento, com p-valores ( $p|z|$ ) de 0.000, ou seja, extremamente significantes, com valores de coeficiente de -.2400381 e -.2430458, respectivamente. A interpretação desses dados consiste que, quando se trabalha como

---

47 Ao rodar a regressão Logit Ordinal no stata-12, na ordem SG, SP e SD, a secretaria de departamento foi omitida por ser colinear a outras variáveis, possivelmente SG e SP. Dessa forma, algum resultado interessante e importante para determinado segmento poderia ser perdido. Nesse sentido a regressão foi rodada também para a ordem SG, SD e SP e também SD, SP e SG. Somente nesta última ordem houve alteração nos resultados encontrados. As variáveis explicativas significantes encontradas foram as mesmas e seus valores os mesmos, a única alteração se deu na dimensão Satisfação com as Relações Hierárquicas. A variável Trabalhar na Secretaria de Graduação foi omitida e em seu lugar apareceram mais duas variáveis significantes, Trabalhar na Secretaria de Pós-Graduação e Trabalhar na Secretaria de Departamento.



Secretário de Pós-Graduação e como Secretário de Departamento, há uma correlação negativa com a satisfação, que expressos em termos numéricos, retorna uma probabilidade de 24% e de 24,30%, respectivamente, de se ficar menos satisfeito com as relações hierárquicas.

Na Tabela 10 pode ser visualizado o percentual de respostas obtidas pelos pesquisados de forma global e segmentado por secretaria, em relação à dimensão Satisfação Intrínseca no Trabalho. Para cada pergunta relacionada à Satisfação Intrínseca no Trabalho, o respondente escolheu em uma escala de 1 a 5, seu grau de satisfação, onde 1 seria correspondente a estar “Muito Insatisfeito”, 2 seria a estar “Parcialmente Insatisfeito”, 3 seria estar “Indiferente”, 4 seria estar “Parcialmente Satisfeito” e por fim, 5 seria estar “Muito Satisfeito”, conforme pode ser visto a seguir:

Tabela 10: Satisfação Intrínseca no Trabalho - S20/23

SIT	Secretarias	MI %	PI %	I %	PS %	MS %
Trabalho enquanto propiciador de realização	Secretários da Graduação	7,0	9,3	20,9	41,9	20,9
	Secretários da Pós-Graduação	7,9	18,4	10,5	52,6	10,5
	Secretários de Departamento	9,3	7,0	7,0	72,1	4,7
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>8,1</b>	<b>11,3</b>	<b>12,9</b>	<b>55,6</b>	<b>12,1</b>
Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas nas quais se destaca	Secretários da Graduação	4,7	11,6	23,3	39,5	20,9
	Secretários da Pós-Graduação	15,8	15,8	26,3	34,2	7,9
	Secretários de Departamento	7,0	7,0	32,6	37,2	16,3
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>8,9</b>	<b>11,3</b>	<b>27,4</b>	<b>37,1</b>	<b>15,3</b>
Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas de que gosta	Secretários da Graduação	4,7	11,6	14,0	46,5	23,3
	Secretários da Pós-Graduação	10,5	28,9	13,2	44,7	2,6
	Secretários de Departamento	9,3	20,9	9,3	51,2	9,3
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>8,1</b>	<b>20,2</b>	<b>12,1</b>	<b>47,6</b>	<b>12,1</b>
Objetivos e metas que deve alcançar	Secretários da Graduação	2,3	7,0	25,6	48,8	16,3
	Secretários da Pós-Graduação	13,2	18,4	18,4	47,4	2,6
	Secretários de Departamento	9,3	11,6	25,6	44,2	9,3
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>8,1</b>	<b>12,1</b>	<b>23,4</b>	<b>46,8</b>	<b>9,7</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Da tabela acima depura-se que há muita insatisfação de modo geral. Para o item 1, “Trabalho enquanto propiciador de realização”, o índice de insatisfação parcial e total encontrado foi de 19,4%; de 20,2% para o item 2, “Oportunidades que o trabalho oferece de fazer as coisas nas quais se destaca”; de 28,3% para o item 3, “Oportunidades que o trabalho oferece de fazer as coisas de que gosta”; e de 20,2% para o item 4, “Objetivos e metas que deve alcançar”.

Destaca-se ainda, para todos os quatro itens, o percentual expressivo de insatisfação parcial e total dos secretários de pós-graduação com os seguintes índices

respectivamente para cada item, 26,3%, 31,6%, 39,4% e 31,6%. Também há de se destacar a insatisfação dos secretários de departamento em relação ao item 3 acima, com 30,2% dos respondentes, parcialmente ou muito insatisfeitos.

Também foram encontrados altos índices de insatisfação relativos à variedade de tarefas e desafios presentes no ambiente de trabalho e, em relação à aprendizagem proporcionado pelo trabalho, principalmente em relação aos secretários de departamento e da pós-graduação, com percentuais de insatisfação de 32,6% e 42,1%, respectivamente, para o primeiro quesito, e de 30,2% e 39,5%, respectivamente, para o segundo quesito. Enquanto que para os secretários da graduação esses números foram de 16,3% e de 18,7%, respectivamente, conforme pode ser observado na Tabela 11.

Tabela 11: Variedade de tarefas e aprendizagem

<b>Quest. Complementar</b>	<b>Secretarias</b>	<b>MI %</b>	<b>PI %</b>	<b>I %</b>	<b>PS %</b>	<b>MS %</b>
Variedade de tarefas e desafios presentes em seu trabalho	Secretários da Graduação	7,0	9,3	16,3	41,9	25,6
	Secretários da Pós-Graduação	13,2	28,9	13,2	31,6	13,2
	Secretários de Departamento	9,3	23,3	11,6	51,2	4,7
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>9,7</b>	<b>20,2</b>	<b>13,7</b>	<b>41,9</b>	<b>14,5</b>
Aprendizagem que seu trabalho lhe proporciona	Secretários da Graduação	4,7	14,0	16,3	44,2	20,9
	Secretários da Pós-Graduação	15,8	23,7	21,1	28,9	10,5
	Secretários de Departamento	9,3	20,9	25,6	32,6	11,6
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>9,7</b>	<b>19,4</b>	<b>21,0</b>	<b>35,5</b>	<b>14,5</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Na Tabela 12 percebe-se que o nível de monotonia no trabalho é relativamente igual a todas secretarias acadêmicas, não fugindo do senso comum de como é visto um trabalho burocrático, ou seja, sendo por vezes considerado monótono, atingindo nesse sentido mais da metade dos pesquisados, 52,4%. Nessa tabela ainda cabe destacar, o baixo percentual encontrado nos quesitos que exprimem a percepção de um ambiente sem ou quase sem monotonia, para os secretários de departamento, com 23,3% de secretários respondentes para este aspecto, em comparação com os outros segmentos de secretários, de 39,5% para os de graduação e de 42,1% para os secretários de pós-graduação. Cabe destacar ainda o baixo percentual encontrado para os secretários da graduação em relação à percepção do ambiente de trabalho como sendo sempre ou quase sempre monótono, onde somente 7% afirmaram ter essa percepção. Para os secretários de pós-graduação e de departamento, os percentuais encontrados para esses quesitos foram, respectivamente, de 18,4% e de 14%.

Tabela 12: Monotonia no trabalho

<b>Monotonia do trabalho</b>	Nunca	Quase Nunca	Às Vezes	Quase Sempre	Sempre
Secretários da Graduação %	11,6	27,9	53,5	2,3	4,7
Secretários da Pós-Graduação %	23,7	18,4	39,5	15,8	2,6
Secretários de Departamento %	7,0	16,3	62,8	4,7	9,3
Todos os Secretários %	13,7	21,0	52,4	7,3	5,6

Fonte: Elaborado pelo Autor

Em relação à parte do S20/23 que trata dos aspectos físicos do ambiente do trabalho (SAFT), pode ser visto que há uma insatisfação geral de todos os secretários acadêmicos com índices de “Muito Insatisfeito” e “Parcialmente Insatisfeito” muito altos, sendo de 21,8% de insatisfação para o item “Higiene e salubridade do local de trabalho”; de 26,6% de insatisfação para o item “Ambiente e espaço físico do local de trabalho”; de 16,9% de insatisfação para o item “Iluminação do local de trabalho”; de 32,3% de insatisfação para o item “Ventilação do local de trabalho”; e de 37,9% de insatisfação para o item “Climatização do local”. Aqui cabe destaque à categoria dos secretários da pós-graduação e de departamento para os itens “Ventilação do local de trabalho” e “Climatização do local”, com 44,8% e 32,6% de insatisfação para o primeiro, respectivamente, e com 47,4% e 39,5% de insatisfação para o segundo caso, respectivamente. Também deve ser mencionado que esses fatores ambientais relacionados a essa dimensão obtiveram baixa resposta com a opção “indiferente”, ou seja, são elementos muito suscetíveis à insatisfação ou satisfação, ao contrário das outras duas dimensões do S20/23. Na Tabela 13 é possível ver todas as respostas obtidas dos pesquisados bem como as quais ora foram destacadas.

Tabela 13: Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho

SAFT	Secretarias	MI %	PI %	I %	PS %	MS %
Higiene e salubridade do local de trabalho	Secretários da Graduação	4,7	18,6	4,7	37,2	34,9
	Secretários da Pós-Graduação	2,6	21,1	2,6	42,1	31,6
	Secretários de Departamento	16,3	2,3	4,7	53,5	23,3
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>8,1</b>	<b>13,7</b>	<b>4,0</b>	<b>44,4</b>	<b>29,8</b>
Ambiente e espaço físico do local de trabalho	Secretários da Graduação	2,3	18,6	2,3	34,9	41,9
	Secretários da Pós-Graduação	7,9	21,1	0,0	36,8	34,2
	Secretários de Departamento	16,3	14,0	2,3	32,6	34,9
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>8,9</b>	<b>17,7</b>	<b>1,6</b>	<b>34,7</b>	<b>37,1</b>
Iluminação do local de trabalho	Secretários da Graduação	7,0	4,7	0,0	23,3	65,1
	Secretários da Pós-Graduação	10,5	5,3	0,0	36,8	47,4
	Secretários de Departamento	16,3	7,0	0,0	41,9	34,9
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>11,3</b>	<b>5,6</b>	<b>0,0</b>	<b>33,9</b>	<b>49,2</b>
Ventilação do local de trabalho	Secretários da Graduação	11,6	9,3	0,0	41,9	37,2
	Secretários da Pós-Graduação	13,2	31,6	0,0	23,7	31,6
	Secretários de Departamento	14,0	18,6	7,0	37,2	23,3
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>12,9</b>	<b>19,4</b>	<b>2,4</b>	<b>34,7</b>	<b>30,6</b>
Climatização do local	Secretários da Graduação	7,0	20,9	0,0	46,5	25,6
	Secretários da Pós-Graduação	21,1	26,3	2,6	15,8	34,2
	Secretários de Departamento	18,6	20,9	4,7	30,2	25,6
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>15,3</b>	<b>22,6</b>	<b>2,4</b>	<b>31,5</b>	<b>28,2</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Ao analisar os dados obtidos pela dimensão Satisfação com as Relações Hierárquicas do S20/23, nota-se sem necessidade de maior interpretação que há uma relevante discrepância entre os servidores que trabalham na secretaria de graduação e os que exercem função nas secretarias de pós-graduação e de departamento, com destaque para os itens 1, 4, 5 e 6, da dimensão Satisfação com as Relações Hierárquicas apresentados na tabela abaixo, apontando os seguintes resultados ao somar-se os “Muito Insatisfeitos” (MI) com os “Parcialmente Insatisfeitos” (PI): i-) 26,3% dos secretários da pós-graduação estão insatisfeitos com o item “Relações pessoais com as instâncias de poder” (item 1), enquanto que para os secretários de departamento esse percentual é de 11,7% e somente de 2,3% para os secretários de graduação; ii-) 25,6% dos secretários de departamento estão insatisfeitos com o item “Forma como avaliam ou julgam seu trabalho” (item 4), esse percentual é de 23,7% para os secretários de pós-graduação, e de 11,6% para os secretários de graduação; iii-) 39,6% dos secretários de departamento se encontram insatisfeitos com o item “Igualdade de tratamento e sentido de justiça” (item 5), esse percentual é de 34,2% para os secretários da pós-graduação, enquanto que para os secretários da graduação, esse percentual é de 18,6%; iv-) 36,9% dos secretários de pós-graduação se dizem insatisfeitos em relação ao item “Apoio recebido das instâncias superiores” (item 6), enquanto que esse número é de 28%

para os secretários de departamento, e de 16,3% para os secretários de graduação. Na Tabela 14 esses e outros dados podem ser conferidos.

Tabela 14: Satisfação com as Relações Hierárquicas - 1ª parte

SRH	Secretarias	MI %	PI %	I %	PS %	MS %
Relações pessoais com as instâncias de poder	Secretários da Graduação	2,3	0,0	11,6	41,9	44,2
	Secretários da Pós-Graduação	7,9	18,4	7,9	44,7	21,1
	Secretários de Departamento	7,0	4,7	11,6	55,8	20,9
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>5,6</b>	<b>7,3</b>	<b>10,5</b>	<b>47,6</b>	<b>29,0</b>
Supervisão sobre o trabalho que realiza	Secretários da Graduação	2,3	0,0	11,6	32,6	53,5
	Secretários da Pós-Graduação	5,3	13,2	23,7	39,5	18,4
	Secretários de Departamento	7,0	2,3	23,3	41,9	25,6
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>	<b>19,4</b>	<b>37,9</b>	<b>33,1</b>
Periodicidade da supervisão	Secretários da Graduação	2,3	4,7	23,3	20,9	48,8
	Secretários da Pós-Graduação	5,3	10,5	34,2	23,7	26,3
	Secretários de Departamento	7,0	2,3	20,9	44,2	25,6
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>4,8</b>	<b>5,6</b>	<b>25,8</b>	<b>29,8</b>	<b>33,9</b>
Forma como avaliam e julgam seu trabalho	Secretários da Graduação	2,3	9,3	9,3	25,6	53,5
	Secretários da Pós-Graduação	10,5	13,2	18,4	28,9	28,9
	Secretários de Departamento	9,3	16,3	11,6	37,2	25,6
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>7,3</b>	<b>12,9</b>	<b>12,9</b>	<b>30,6</b>	<b>36,3</b>
Igualdade de tratamento e sentido de justiça	Secretários da Graduação	7,0	11,6	14,0	32,6	34,9
	Secretários da Pós-Graduação	18,4	15,8	13,2	23,7	28,9
	Secretários de Departamento	14,0	25,6	4,7	41,9	14,0
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>12,9</b>	<b>17,7</b>	<b>10,5</b>	<b>33,1</b>	<b>25,8</b>
Apoio recebido das instâncias superiores	Secretários da Graduação	4,7	11,6	7,0	32,6	44,2
	Secretários da Pós-Graduação	5,3	31,6	7,9	23,7	31,6
	Secretários de Departamento	14,0	14,0	14,0	30,2	27,9
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>8,1</b>	<b>18,5</b>	<b>9,7</b>	<b>29,0</b>	<b>34,7</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Complementando o item sobre a “Forma como avaliam e julgam seu trabalho”, que pode resultar em reconhecimento e valorização do desempenho de suas atribuições, pela Tabela 15 pode ser conferido que os secretários da pós-graduação e de departamento se sentem menos reconhecidos e valorizados, com 34,3% e 32,6% de respondentes insatisfeitos, respectivamente. Já para o corpo técnico-administrativo que trabalha na secretaria da graduação, esse percentual é de 11,6%.

Tabela 15: Reconhecimento e Valorização

Quest. Complementar	Secretarias	MI %	PI %	I %	PS %	MS %
Ser reconhecido e valorizado pelo desempenho de suas atribuições	Secretários da Graduação	2,3	9,3	11,6	46,5	30,2
	Secretários da Pós-Graduação	21,1	13,2	18,4	31,6	15,8
	Secretários de Departamento	16,3	16,3	14,0	41,9	11,6
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>12,9</b>	<b>12,9</b>	<b>14,5</b>	<b>40,3</b>	<b>19,4</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Pelo exposto na Tabela 14 fica claramente evidente que os secretários da graduação apresentam melhores índices relacionados à hierarquia em comparação às secretarias de departamento e de pós-graduação, principalmente se comparado a esta última. Uma das razões que, talvez possa ajudar a esclarecer as razões que levam a essa diferença entre as secretarias, seja a percepção de estilo de liderança presente no ambiente de trabalho, onde a maior percepção de se estar em um ambiente democrático é a dos secretários da graduação, com 58,1% dos respondentes para esta percepção enquanto que para os secretários de departamento e de pós-graduação os percentuais encontrados foram de 48,8% e de 36,8%, respectivamente. Destaca-se ainda que nenhum secretário de graduação respondeu que a percepção do estilo de liderança em seu ambiente de trabalho, fosse autoritária, ao passo que, 4,7% e 15,8% dos secretários de departamento e de pós-graduação, respectivamente, responderam pela percepção de lideranças autoritárias em seus locais de trabalho. Também há notoriedade nos dados dos secretários da pós-graduação, quando 55,3% destes percebem que há determinado grau de autoritarismo em seu setor de trabalho, ao assinalarem também, a opção de percepção mista de estilo de liderança, como pode ser constatado na Tabela 16.

Tabela 16: Percepção sobre o estilo de liderança

Percepção sobre o estilo de liderança presente no ambiente de trabalho	Não Soube Dizer	Autoritário	Misto	Democrático
Secretários da Graduação %	4,7	0,0	37,2	58,1
Secretários da Pós-Graduação %	7,9	15,8	39,5	36,8
Secretários de Departamento %	7,0	4,7	39,5	48,8
Todos os Secretários %	6,5	6,5	38,7	48,4

Fonte: Elaborado pelo Autor

Complementando essa informação, quando questionados sobre o grau de

satisfação com o estilo de liderança presente em seu ambiente de trabalho, 79,1% dos secretários da graduação responderam estar satisfeitos, enquanto que, em relação aos secretários da pós-graduação e de departamento, o que mais chama a atenção na Tabela 17 é a manifestação dada pelos mesmos, quando respectivamente, 23,7% e 27,9% responderam estar insatisfeitos com o estilo de liderança presente em seus setores de trabalho.

Tabela 17: Satisfação em relação ao estilo de liderança

Quest. Complementar	Secretarias	MI %	PI %	I %	PS %	MS %
Estilo de liderança presente em seu ambiente de trabalho	Secretários da Graduação	2,3	7,0	11,6	46,5	32,6
	Secretários da Pós-Graduação	10,5	13,2	13,2	47,4	15,8
	Secretários de Departamento	7,0	20,9	2,3	55,8	14,0
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>6,5</b>	<b>13,7</b>	<b>8,9</b>	<b>50,0</b>	<b>21,0</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Outro aspecto relacionado ao fator liderança é a periodicidade de mudança dos coordenadores de cursos, de graduação e de pós-graduação, e de chefia de departamento. Pelos dados obtidos e apresentados na Tabela 18 observa-se que tanto no aspecto geral como por segmento secretarial, os índices de satisfação encontrados são muito baixos, não passando dos 50% para nenhum deles. Quanto às porcentagens relacionadas a insatisfação neste quesito, tem-se as seguintes: 23,3% para os secretários da graduação, 18,5% para os secretários da pós-graduação e 25,6% para os secretários de departamento. Portanto, há considerável insatisfação relacionada ao período de mandato das coordenações e chefias departamentais. Segundo esta pesquisa, foi constatado que 7,7% dos respondentes declararam que a coordenação/chefia muda a cada ano, 83,2% informaram que a mudança se dá bianualmente, enquanto que para 4,9% dos pesquisados a troca se dá a cada três anos e, a cada quatro anos, para 4,2% dos secretários pesquisados.

Tabela 18: Satisfação quanto à periodicidade de mudança de Coordenador / Chefe

Quest. Complementar	Secretarias	MI %	PI %	I %	PS %	MS %
Periodicidade de mudança de Coordenador/Chefe de seu setor de trabalho	Secretários da Graduação	9,3	14,0	27,9	25,6	23,3
	Secretários da Pós-Graduação	5,3	13,2	42,1	34,2	5,3
	Secretários de Departamento	7,0	18,6	25,6	44,2	4,7
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>7,3</b>	<b>15,3</b>	<b>31,5</b>	<b>34,7</b>	<b>11,3</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Uma vez que se percebe o ambiente de trabalho como autoritário em

determinada medida, a participação logo fica comprometida, o que é claramente evidenciado nos itens 8 e 9 da dimensão da Satisfação com as Relações Hierárquicas (SRH), onde 11,7% dos secretários da graduação, 16,3% dos secretários de departamento e 31,6% dos secretários da pós-graduação estão insatisfeitos, muito ou parcialmente, em relação ao item “Participação nas decisões na organização ou na sua área de trabalho” (item 8). Complementando essa questão, tem-se que 16,3% dos secretários da graduação, 18,6% dos secretários de departamento e 29% dos secretários de pós-graduação se demonstraram também insatisfeitos, em maior ou menor proporção, em relação ao item “Possibilidade que lhe dão em participar nas decisões da área de trabalho” (item 9).

Sobre o item que trata da “Possibilidade de decidir com autonomia sobre o próprio trabalho” (item 7), também percebe-se que as maiores insatisfações se dão em relação aos secretários de departamento e de pós-graduação, com 16,3% e 26,4%, respectivamente. Enquanto que esse valor é de 9,3% para os secretários da graduação. Todos os dados sobre participação e autonomia podem ser conferidos e analisados na Tabela 19.

Tabela 19: Satisfação com as Relações Hierárquicas - 2ª parte

SRH	Secretarias	MI %	PI %	I %	PS %	MS %
Possibilidade de decidir com autonomia sobre o próprio trabalho	Secretários da Graduação	2,3	7,0	11,6	39,5	39,5
	Secretários da Pós-Graduação	13,2	13,2	2,6	52,6	18,4
	Secretários de Departamento	9,3	7,0	16,3	34,9	32,6
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>8,1</b>	<b>8,9</b>	<b>10,5</b>	<b>41,9</b>	<b>30,6</b>
Participação nas decisões na organização ou na sua área de trabalho	Secretários da Graduação	4,7	7,0	11,6	34,9	41,9
	Secretários da Pós-Graduação	21,1	10,5	5,3	39,5	23,7
	Secretários de Departamento	9,3	7,0	20,9	44,2	18,6
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>11,3</b>	<b>8,1</b>	<b>12,9</b>	<b>39,5</b>	<b>28,2</b>
Possibilidade que lhe dão em participar nas decisões da área de trabalho	Secretários da Graduação	4,7	11,6	18,6	27,9	37,2
	Secretários da Pós-Graduação	13,2	15,8	10,5	44,7	15,8
	Secretários de Departamento	9,3	9,3	14,0	51,2	16,3
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>8,9</b>	<b>12,1</b>	<b>14,5</b>	<b>41,1</b>	<b>23,4</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Complementando o tópico da autonomia, em questão complementar abordada pelos respondentes, apesar de haver alguma insatisfação com relação à possibilidade de autonomia sobre o próprio trabalho, a tabela abaixo mostra que os secretários em geral estão satisfeitos com a autonomia que detêm nas atuais tarefas de seu cotidiano de trabalho, com uma satisfação geral encontrada em 75% dos pesquisados, como observa-se na Tabela 20.



Tabela 20: Satisfação relacionada à autonomia

Quest. Complementar	Secretarias	MI %	PI %	I %	PS %	MS %
Autonomia que possui para realizar as atividades inerentes ao seu trabalho	Secretários da Graduação	4,7	7,0	11,6	44,2	32,6
	Secretários da Pós-Graduação	7,9	10,5	5,3	63,2	13,2
	Secretários de Departamento	4,7	9,3	14,0	58,1	14,0
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>5,6</b>	<b>8,9</b>	<b>10,5</b>	<b>54,8</b>	<b>20,2</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Em relação à flexibilidade de horários, os secretários da graduação são os que se encontram em melhor situação, com 93% dos respondentes satisfeitos. Esse percentual diminui consideravelmente para os secretários atuantes nas outras duas secretarias acadêmicas, sendo de 76,8% para os secretários de departamento, e de 71,1% para os secretários da pós-graduação. Também há níveis de insatisfação relevantes, quando se compara novamente por secretaria, onde 15,8% dos secretários da pós-graduação e 21% dos secretários de departamento se demonstram insatisfeitos sobre sua flexibilidade de horário. Já para os secretários da graduação esse percentual de insatisfação é de apenas 4,7%. A Tabela 21 mostra os dados citados acima.

Tabela 21: Satisfação relacionada à flexibilidade de horário

Quest. Complementar	Secretarias	MI %	PI %	I %	PS %	MS %
Flexibilidade de horário que possui em seu setor de trabalho	Secretários da Graduação	4,7	0,0	2,3	53,5	39,5
	Secretários da Pós-Graduação	10,5	5,3	13,2	39,5	31,6
	Secretários de Departamento	7,0	14,0	2,3	51,2	25,6
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>7,3</b>	<b>6,5</b>	<b>5,6</b>	<b>48,4</b>	<b>32,3</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Por fim, pode ser visto na Tabela 22, a insatisfação em relação ao item “Modo como são cumpridos as normas legais e o acordos coletivos” (item 10) e também em relação ao item “Forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios” (item 11), com índices de 29,9% e 35,5%, respectivamente, para todos os secretários acadêmicos.

Tabela 22: Satisfação com as Relações Hierárquicas - 3ª parte

SRH	Secretarias	MI %	PI %	I %	PS %	MS %
Modo como são cumpridos as normas legais e os acordos coletivos	Secretários da Graduação	7,0	18,6	7,0	32,6	34,9
	Secretários da Pós-Graduação	10,5	15,8	28,9	31,6	13,2
	Secretários de Departamento	14,0	23,3	9,3	37,2	16,3
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>10,5</b>	<b>19,4</b>	<b>14,5</b>	<b>33,9</b>	<b>21,8</b>
Forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios	Secretários da Graduação	7,0	23,3	23,3	27,9	18,6
	Secretários da Pós-Graduação	18,4	13,2	42,1	23,7	2,6
	Secretários de Departamento	16,3	27,9	16,3	30,2	9,3
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>13,7</b>	<b>21,8</b>	<b>26,6</b>	<b>27,4</b>	<b>10,5</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Relacionados a este último tópico, é apresentado a seguir o grau de satisfação dos servidores atuantes em secretarias acadêmicas em relação à remuneração e à estabilidade de emprego. Nesse caso não houve grandes diferenças setoriais, denotando um descontentamento geral, onde 55,6% estão insatisfeitos com a remuneração que recebem. Porém, por outro lado, um percentual bem expressivo, mais precisamente de 90,3% dos pesquisados, se mostraram satisfeitos com a estabilidade de seu emprego, uma vez que são servidores públicos estatutários, regidos pelo Regime Jurídico único, Lei nº 8.112/90. Na Tabela 23 uma visão geral sobre a satisfação dos secretários em relação à remuneração e estabilidade de emprego, pode ser observada.

Tabela 23: Satisfação relacionada à remuneração e estabilidade

Quest. Complementar	Secretarias	MI %	PI %	I %	PS %	MS %
Sua remuneração	Secretários da Graduação	9,3	44,2	4,7	37,2	4,7
	Secretários da Pós-Graduação	23,7	36,8	7,9	28,9	2,6
	Secretários de Departamento	16,3	37,2	2,3	34,9	9,3
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>16,1</b>	<b>39,5</b>	<b>4,8</b>	<b>33,9</b>	<b>5,6</b>
Estabilidade de seu emprego	Secretários da Graduação	2,3	0,0	0,0	25,6	72,1
	Secretários da Pós-Graduação	5,3	0,0	10,5	26,3	57,9
	Secretários de Departamento	4,7	0,0	7,0	34,9	53,5
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>4,0</b>	<b>0,0</b>	<b>5,6</b>	<b>29,0</b>	<b>61,3</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 5.4 Resultados e análises do Questionário Geral

No subcapítulo anterior, foram tratadas as análises relacionadas ao Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 bem como demais questões cujas ponderações

remetiam ou ajudavam a esclarecer aspectos pertinentes a este questionário. Neste subcapítulo, serão tratadas as demais questões do questionário geral apresentado à amostra estudada, bem como serão feitos alguns comentários sobre fatores que se mostraram determinantes, em algum momento, no nível de satisfação dos secretários acadêmicos da UFSCar.

A primeira análise foi em relação ao quanto o fato de estar inserido em um ambiente universitário, contribui para o estímulo aos estudos e, o quanto de incentivo aos estudos, há por parte da coordenação/chefia e da própria UFSCar, na visão do pesquisado. Na Tabela 24 observa-se que 60,5% dos secretários acadêmicos marcaram as opções 4 e 5, em uma escala de 1 a 5, variando de pouco a muito e, portanto, admitem que o ambiente universitário é estimulante aos estudos, favorecendo participação em várias palestras, cursos e eventos culturais. Em contrapartida admitem também que há pouco incentivo para estudar por parte da UFSCar e principalmente por parte das Chefias/Coordenações, com 40,4% e 51,6%, respectivamente, dos pesquisados assinalando as opções de respostas 1 e 2 nestes quesitos. Há de destacar que, olhando particularmente para cada secretaria acadêmica, o que mais chama a atenção é a falta de incentivo para estudos dadas pelas Chefias e Coordenações, de Departamento e de Pós-Graduação, respectivamente, onde 60,4% e 57,9% dos respondentes, para o primeiro e segundo setor de trabalho, apontaram haver pouco incentivo. Percentuais estes que diferem muito dos secretários da graduação, onde 37,2% relataram haver pouco incentivo por parte do coordenador. Apesar dessa grande disparidade entre as secretarias, o incentivo dos Chefes e Coordenadores ainda são muito baixos, levando-se em conta o contexto de se estar inserido em um ambiente universitário.

Tabela 24: Ambiente universitário e incentivo aos estudos

Escala de 1 a 5 (de pouco a muito)	Secretarias	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Influência do ambiente universitário no estudo	Secretários da Graduação	11,6	11,6	11,6	23,3	41,9
	Secretários da Pós-Graduação	21,1	7,9	5,3	18,4	47,4
	Secretários de Departamento	20,9	11,6	16,3	27,9	23,3
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>17,7</b>	<b>10,5</b>	<b>11,3</b>	<b>23,4</b>	<b>37,1</b>
Incentivo para estudar por parte da Chefia / Coordenação	Secretários da Graduação	30,2	7,0	20,9	20,9	20,9
	Secretários da Pós-Graduação	39,5	18,4	13,2	13,2	15,8
	Secretários de Departamento	48,8	11,6	14,0	7,0	18,6
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>39,5</b>	<b>12,1</b>	<b>16,1</b>	<b>13,7</b>	<b>18,5</b>
Incentivo para estudar por parte da UFSCar	Secretários da Graduação	11,6	18,6	32,6	14,0	23,3
	Secretários da Pós-Graduação	26,3	18,4	13,2	36,8	5,3
	Secretários de Departamento	23,3	23,3	20,9	14,0	18,6
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>20,2</b>	<b>20,2</b>	<b>22,6</b>	<b>21,0</b>	<b>16,1</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Na Tabela 25 nota-se o quanto insatisfeitos estão os secretários acadêmicos em relação à capacitação oferecida pela UFSCar, com percentual de 37,2% de insatisfação (MI e PI) para os secretários de graduação, de 39,5% para os secretários de departamento e alarmantes, 65,7% para os secretários da pós-graduação.

Tabela 25: Capacitação

Quest. Complementar	Secretarias	MI %	PI %	I %	PS %	MS %
Capacitação (cursos e treinamentos) oferecida pela UFSCar	Secretários da Graduação	18,6	18,6	18,6	41,9	2,3
	Secretários da Pós-Graduação	36,8	28,9	5,3	23,7	5,3
	Secretários de Departamento	11,6	27,9	11,6	39,5	9,3
	<b>Todos os Secretários</b>	<b>21,8</b>	<b>25,0</b>	<b>12,1</b>	<b>35,5</b>	<b>5,6</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Seguindo análise dos dados encontrados, é apresentado os resultados obtidos mediante a pergunta sobre “Quais dos fatores abaixo mais podem prejudicar a satisfação no trabalho?”. Foi solicitado que dentre as oito opções sugeridas, fossem demarcados apenas até o limite de quatro fatores. As opções apresentadas foram: i) Condições físicas/estruturais ruins; ii) Mau relacionamento com chefe; iii) Mau relacionamento com colegas; iv) Falta de autonomia; v) Falta de crescimento profissional; vi) Remuneração baixa; vii) Falta de reconhecimento e de valorização pessoal; e viii) Trabalho sem realização pessoal.

Dos itens elencados acima, os que mais podem se fazer determinantes para prejudicar a satisfação no trabalho, de acordo com secretários acadêmicos foram de modo geral: i) Falta de reconhecimento e de valorização pessoal, com 68,5% do total das respostas; ii) Mau relacionamento com chefe, com percentual de 65,3%; iii) Remuneração baixa, com 52,4%; e iv) Falta de crescimento profissional, com 48,4% ficando na quarta posição como um dos fatores que mais podem prejudicar a satisfação no trabalho. Essas informações e os percentuais para os demais fatores anteriormente citados podem ser conferidos na Tabela 26.

Tabela 26: Fatores que mais podem prejudicar a satisfação no trabalho

Fatores que mais podem prejudicar a satisfação no trabalho	Condições físicas/estruturais ruins %	Mau relacionamento com chefe %	Mau relacionamento com colegas %	Falta de autonomia %	Falta de crescimento profissional %	Remuneração baixa %	Falta de reconhecimento e de valorização pessoal %	Trabalho sem realização pessoal %
Secretários de Graduação	46,5	62,8	48,8	34,9	46,5	51,2	69,8	44,2
Secretários de Pós-Graduação	42,1	73,7	36,8	39,5	52,6	55,3	65,8	39,5
Secretários de Departamento	30,2	60,5	46,5	30,2	46,5	51,2	69,8	44,2
Todos os Secretários	39,5	65,3	44,4	34,7	48,4	52,4	68,5	42,7

Fonte: Elaborado pelo Autor

Na Tabela 27, dos oito itens mencionados, os secretários acadêmicos responderam, novamente até o limite de quatro, sobre “Quais os fatores que mais prejudicam sua satisfação no trabalho atualmente?”. Os quatro mais respondidos, de modo geral, foram os seguintes: i) Falta de crescimento profissional, com 54,8% do total das respostas; ii) Remuneração baixa, com 41,1%; iii) Condições físicas/estruturais ruins, com 37,9%; e iv) Trabalho sem realização pessoal, com 35,5%. Esses quatro fatores foram considerados como os que mais afetam atualmente, a satisfação no trabalho dos secretários acadêmicos da UFSCar.

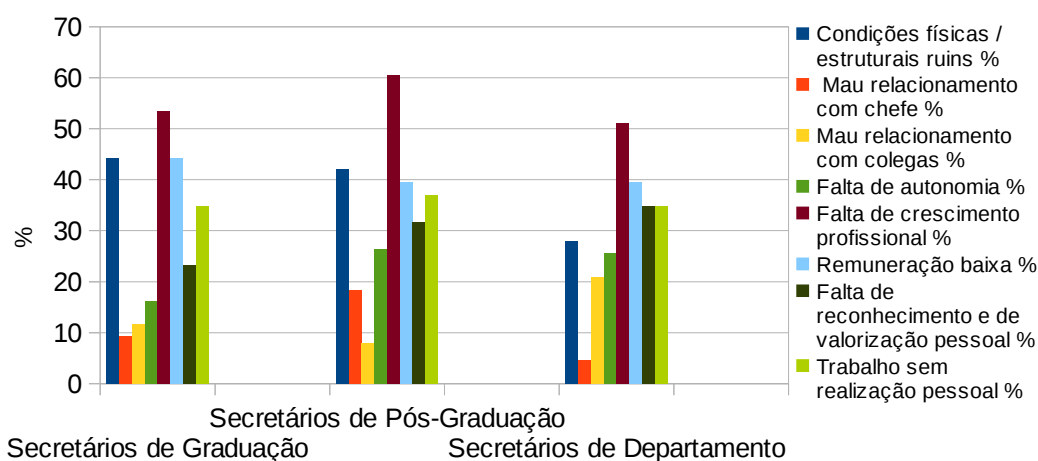
Tabela 27: Fatores que mais prejudicam a satisfação no trabalho atualmente

Fatores que mais prejudicam a satisfação no trabalho atualmente	Condições físicas/estruturais ruins %	Mau relacionamento com chefe %	Mau relacionamento com colegas %	Falta de autonomia %	Falta de crescimento profissional %	Remuneração baixa %	Falta de reconhecimento e de valorização pessoal %	Trabalho sem realização pessoal %
Secretários de Graduação	44,2	9,3	11,6	16,3	53,5	44,2	23,3	34,9
Secretários de Pós-Graduação	42,1	18,4	7,9	26,3	60,5	39,5	31,6	36,8
Secretários de Departamento	27,9	4,7	20,9	25,6	51,2	39,5	34,9	34,9
Todos os Secretários	37,9	10,5	13,7	22,6	54,8	41,1	29,8	35,5

Fonte: Elaborado pelo Autor

Desta análise cabe destacar a uniformidade dos secretários acadêmicos em relação aos itens que mais prejudicam sua satisfação no trabalho atualmente, com pequenas variações entre uma secretaria e outra, que também podem ser visualmente analisadas no Gráfico 5.

Gráfico 5: Fatores que mais prejudicam a satisfação no trabalho atualmente



Fonte: Elaborado pelo Autor

Outra questão abordada pelo questionário geral foi sobre o sentido que o servidor atribui ao seu trabalho. Primeiramente foi perguntado sobre alguns fatores que dão sentido ao trabalho na percepção de cada agente pesquisado. Em seguida, foi questionado sobre o atual sentido que o mesmo tem sobre o seu trabalho. Em relação à primeira pergunta, foi solicitado que, dentre as seis opções sugeridas, fossem demarcados apenas até o limite de quatro fatores. As opções apresentadas, como respostas para saber quando que um trabalho

tem sentido, foram: i) Permiti utilizar seu potencial, ensina e lhe aprimora; ii) É interessante, agradável; iii) É benéfico para a sociedade; iv) Faz-lhe sentir útil, valorizado; v) Traz sustento econômico; vi) Traz sentimento de pertencimento.

Dos itens elencados acima, os elementos julgados como os mais importantes para que o trabalho realizado tenha sentido para seu executor, de modo geral, é quando: i) Permiti utilizar seu potencial, ensina e lhe aprimora, com 87,1% do total das respostas; ii) Faz-lhe sentir útil, valorizado, com percentual de 82,3%; iii) É benéfico para a sociedade, com 61,3%; e iv) Traz sustento econômico, com 57,3%. Portanto, de acordo com os secretários acadêmicos participantes da pesquisa, essas são as principais condições para que um trabalho tenha sentido. Essas informações e os percentuais para os demais itens anteriormente citados, podem ser conferidos na Tabela 28.

Tabela 28: Condições que dão sentido ao trabalho

Condições que dão sentido ao trabalho	Permiti utilizar seu potencial, ensina e lhe aprimora %	É interessante, agradável %	É benéfico para a sociedade %	Faz-lhe sentir útil, valorizado %	Traz sustento econômico %	Traz sentimento de pertencimento %
Secretários de Graduação	93,0	37,2	67,4	86,0	65,1	18,6
Secretários de Pós-Graduação	86,8	50,0	55,3	84,2	57,9	18,4
Secretários de Departamento	81,4	44,2	60,5	76,7	48,8	18,6
Todos os Secretários	87,1	43,5	61,3	82,3	57,3	18,5

Fonte: Elaborado pelo Autor

Como foi explicado, a pergunta sobre o sentido atribuído ao trabalho se dividiu em duas etapas, a primeira que já foi analisada acima, classificou de modo geral as principais condições que dão sentido ao trabalho, por parte da amostra estudada. A segunda parte consistiu na indagação sobre o atual sentido de seu trabalho. Para isso, além dos seis itens contidos na primeira pergunta sobre o sentido do trabalho, foram incluídos mais dois itens sobre o atual sentido que o indivíduo tem de seu trabalho, a saber, vii) É desagradável; e viii) Não vejo sentido, consolidando-se assim oito itens dispostos para a próxima pergunta sobre essa mesma temática. Destes oito itens mencionados, os secretários acadêmicos responderam, novamente até o limite de quatro opções, sobre “Quais os itens que melhor definem o atual sentido de seu trabalho?”. Os quatro itens mais respondidos, de modo geral, foram os seguintes: i) Traz-me sustento econômico, com 75% do total das respostas; ii) Faz-me sentir útil, valorizado, com 51,6%; iii) É benéfico para a sociedade, com 50%; e iv) Permiti utilizar meu potencial, me ensina e me aprimora, com 37,9%. Esses quatro fatores foram considerados como os que expressam o atual sentido do trabalho pelos secretários acadêmicos

da UFSCar. Na Tabela 29 esses e outros dados referentes aos oito itens podem ser observados.

Tabela 29: Atual sentido do trabalho dos secretários acadêmicos

Atual sentido de seu trabalho	Permite utilizar meu potencial, me ensina e me aprimora %	É interessante, agradável %	É benéfico para a sociedade %	Faz-me sentir útil, valorizado %	Traz-me sustento econômico %	Traz-me sentimento de pertencimento %	É desagradável %	Não vejo sentido %
Secretários de Graduação	46,5	30,2	65,1	58,1	74,4	16,3	0,0	0,0
Secretários de Pós-Graduação	36,8	18,4	44,7	50,0	76,3	13,2	15,8	7,9
Secretários de Departamento	30,2	27,9	39,5	46,5	74,4	23,3	2,3	9,3
Todos os Secretários	37,9	25,8	50,0	51,6	75,0	17,7	5,6	5,6

Fonte: Elaborado pelo Autor

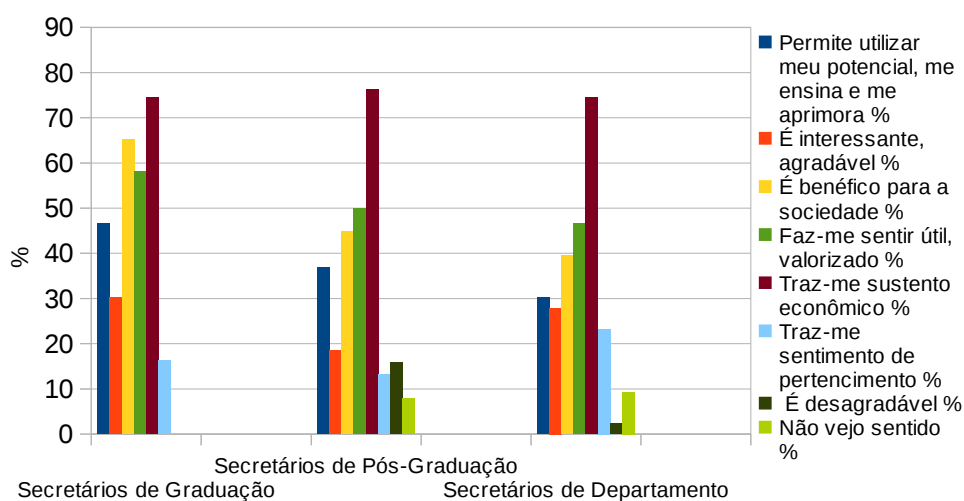
Desta análise destaca-se o expressivo número de servidores atuantes em secretarias acadêmicas que responderam que o atual sentido de seu trabalho é puramente econômico, com 75% das respostas para este aspecto, em comparação aos 57,3% dos secretários que determinaram o sustento econômico como somente a quarta condição que deveria dar sentido ao trabalho.

Diferentemente do que foi escolhido como a principal condição que deve dar sentido ao trabalho, com 87,1% das respostas colhidas, o item “Permite utilizar meu potencial, me ensina e me aprimora” foi classificado somente como o quarto atual sentido do trabalho pelos servidores em questão, com impressionantes 37,9% de respondentes para este item, representando um queda brusca de 49,2% das expectativas dos indivíduos entre um trabalho que tenha sentido e o atual sentido de seu trabalho.

Cabe destacar ainda desta análise, os dados obtidos relacionados aos dois itens acrescidos à pergunta sobre o atual sentido do trabalho do servidor secretário acadêmico. Ainda pela Tabela 29 constata-se que nenhum secretário da graduação assinalou as opções que denotam seu trabalho como sendo “Desagradável” ou “Sem sentido”, ao passo que para os secretários da pós-graduação e de departamento, os percentuais obtidos foram respectivamente, de 15,8% e de 2,3% em relação ao item “É desagradável”, e de 7,9% e 9,3% para o item “Não vejo sentido”. Outro dado que chama atenção é o baixo percentual encontrado para o item “Traz-me sentimento de pertencimento”, com apenas 17,7% de importância para todos os secretários acadêmicos. No Gráfico 6 todas essas informações são ilustradas, para melhor visualização da magnitude das respostas encontradas.



Gráfico 6: Atual sentido do trabalho dos secretários acadêmicos



Fonte: Elaborado pelo Autor

Serão apresentados agora os resultados advindos das duas últimas perguntas do questionário geral, a saber, “De modo geral, atualmente você se sente insatisfeito, indiferente ou satisfeito no trabalho?” e “A forma como se sente, de acordo com a pergunta acima, está preponderantemente relacionada a quais aspectos?”. Estas questões abertas tiveram o objetivo de colher maiores informações sobre os fatores que podem influenciar o nível de satisfação dos secretários acadêmicos, visto que o pesquisado teve a liberdade para escrever o que bem desejou, pois não foi uma questão fechada como as outras do questionário aplicado. Nesse sentido, pode-se dizer que, a intenção e os resultados foram os melhores possíveis pois, novas variáveis e correlações puderam ser feitas com base nos resultados analisados e que nas próximas linhas serão compartilhadas.

Na Tabela 30 são apresentados os dados referentes ao nível de satisfação no trabalho dos secretários acadêmicos, tanto em seu âmbito geral quanto por secretaria. Foi perguntado como o servidor em questão, de maneira geral, se sentia em relação ao seu ambiente de trabalho: Insatisfeito, Indiferente ou Satisfeito.

Tabela 30: Nível de satisfação no trabalho

<b>Nível de satisfação no trabalho</b>	Secretários da Graduação %	Secretários da Pós-Graduação %	Secretários de Departamento %	Todos os Secretários %
Insatisfeito	9,3	31,6	20,9	20,2
Indiferente	18,6	26,3	23,3	22,6
Satisfeito	72,1	42,1	55,8	57,3

Fonte: Elaborado pelo Autor

Como pode ser notado, tem-se um considerável índice de insatisfação dos secretários acadêmicos em geral, praticamente 1 em cada 5 indivíduos se diz insatisfeito, perfazendo um índice de 20,2%. Esse percentual é ainda maior para os secretários dos programas de pós-graduação, onde 31,6% apresentam-se como insatisfeitos. Os índices para os secretários de departamento e de graduação, referentes à insatisfação, são respectivamente, 20,9% e 9,3%. Como já mencionado, tanto nos resultados obtidos pela regressão logit quanto pela análise da dimensão Satisfação com as Relações Hierárquicas, os secretários de graduação se encontram em um nível de satisfação consideravelmente mais elevado que os demais secretários, apresentando um percentual de satisfação de 72,1%, enquanto que os percentuais computados pelos secretários da pós-graduação e de departamento foram de 42,1% e 55,8%, respectivamente.

A última questão do questionário geral, trata basicamente sobre quais os aspectos que levaram os secretários a manifestarem sentimentos de insatisfação, indiferença e satisfação. Para melhor compreensão, foram analisados os aspectos mencionados por secretaria acadêmica. Dessa maneira pode ser observado mais precisamente, se houve fatores que afetaram especificamente cada grupo, visto que cada segmento possui tecnicamente as mesmas funções dentro de seu respectivo grupo e por isso é mais fácil e correto fazer comparações.

Primeiramente é apresentada a Tabela 31, contendo as informações referentes aos secretários que se manifestaram como indiferentes em relação ao modo como se sentem no trabalho.

Tabela 31: Secretários indiferentes em relação ao modo como se sentem no trabalho

<b>Secretários da Grad.</b>		<b>Secretários da Pós-Grad.</b>		<b>Secretários de Depart.</b>	
<i>Indiferentes</i>	<b>8</b>	<i>Indiferentes</i>	<b>10</b>	<i>Indiferentes</i>	<b>10</b>
Salário	2	Salário	4	Salário	3
				Autonomia	2
Carreira	1	Carreira	2	Desvalorização	2
				Relacionamento Pessoal	2
Desvalorização	1	Excesso de tarefas	2	Carreira	1
Relacionamento pessoal	1	Desvalorização	1	Diferença tratamento TA's e Profs.	1
Estresse	1	Falta de clareza de atribuições	1	Excesso de tarefas	1
Desmotivação	1	Relacionamento Pessoal	1	Flexibilidade de horário	1

Fonte: Elaborado pelo Autor

Na Tabela 31 são destacados os argumentos que mais foram mencionados que, se não melhorados, podem vir a fazer com que os indivíduos se tornem insatisfeitos<sup>48</sup>. Portanto, dos 43 (quarenta e três) secretários da graduação participantes da pesquisa, 8 (oito) se manifestaram como indiferentes em relação ao modo como sentem no trabalho. Em relação aos secretários da pós-graduação, dos 38 (trinta e oito) pesquisados, 10 (dez) se manifestaram também como indiferentes, enquanto que para os secretários de departamento, dos 43 (quarenta e três) indivíduos, 10 (dez) também expressaram o mesmo modo de sentir em relação ao trabalho. A questão salarial foi a mais citada entre esses secretários, com 2 (duas) citações para os secretários da graduação, 4 (quatro) para os da pós-graduação e 3 (três) para os de departamento. Destaca-se, ainda, a questão da carreira e o excesso de tarefas, citados cada um, 2 (duas) vezes pelos secretários da pós-graduação, e também cabe relatar, a questão da autonomia, da desvalorização e do relacionamento pessoal, citados cada um, 2 (duas) vezes pelos secretários de departamento. Os argumentos da Tabela 31 são os aspectos listados que repercutem em ligeira insatisfação, porém não a ponto de serem justificativas para que estes secretários se classificassem como insatisfeitos. Por isso, tais fatores precisam logo ser pensados pela administração local ou superior, para que em um futuro bem próximo não

<sup>48</sup> Alguns secretários responderam estar indiferentes quanto ao modo como se sentem em relação ao trabalho. Em suas respostas, apontaram aspectos que tanto lhes deixam satisfeitos, como também insatisfeitos e por isso, não se rotularam como satisfeitos ou insatisfeitos, e sim, como indiferentes. Na Tabela 31, somente foram destacados os aspectos mencionados que poderão levar a uma futura posição de insatisfação, mas que por ora ainda relevados.

venham a se somarem aos insatisfeitos, cujos principais argumentos levantados por este grupo, serão discutidos a seguir.

Na Tabela 32 são destacados os respondentes que se manifestaram como insatisfeitos em relação ao modo como se sentem no trabalho. Esse contingente foi de apenas 4 (quatro) para os secretários da graduação, de 12 (doze) para os secretários da pós-graduação e de 9 (nove) para os secretários de departamento. Em relação aos secretários da graduação, os principais causadores de insatisfação foram falta de perspectiva de carreira, más condições estruturais de trabalho e equipamentos, desvio de função e tédio. Já para os secretários da pós-graduação, há uma maior gama de fatores provocativos de insatisfação como o excesso de tarefas, citados por pelo menos 5 (cinco) indivíduos, falta de clareza de atribuições, citados por 4 (quatro) pessoas, e também pelo mesmo número de citações, o mau relacionamento pessoal, além de outros fatores que podem ser visualizados na tabela supracitada. Para os secretários de departamentos, os argumentos utilizados para explicar o nível de insatisfação, foram a desvalorização, a falta de perspectiva de carreira, falta de realização pessoal e o salário, todos citados por pelo menos 2 (duas) vezes, pelos respondentes insatisfeitos.

Tabela 32: Secretários insatisfeitos em relação ao modo como se sentem no trabalho

<b>Secretários da Grad.</b>		<b>Secretários da Pós-Grad.</b>				<b>Secretários de Depart.</b>	
<i>Insatisfeitos</i>	<b>4</b>	<i>Insatisfeitos</i>		<b>12</b>		<i>Insatisfeitos</i>	<b>9</b>
Carreira	1	Excesso de tarefas	5	Desvalorização	2	Desvalorização	2
		Falta de clareza de atribuições	4	Estilo de liderança	2	Carreira	2
Condições estruturais de trabalho e equipamentos	1	Relacionamento pessoal	4	Falta de planejamento	2	Realização	2
		Carreira	2	Treinamento	2	Salário	2
Desvio de função	1	Condições estruturais de trabalho e equipamentos	2	Flexibilidade de horário	1	Excesso de tarefas	1
Tédio	1			Respeito	1	Diferença no tratamento entre TA's e docentes	1
						Relacionamento Pessoal	1

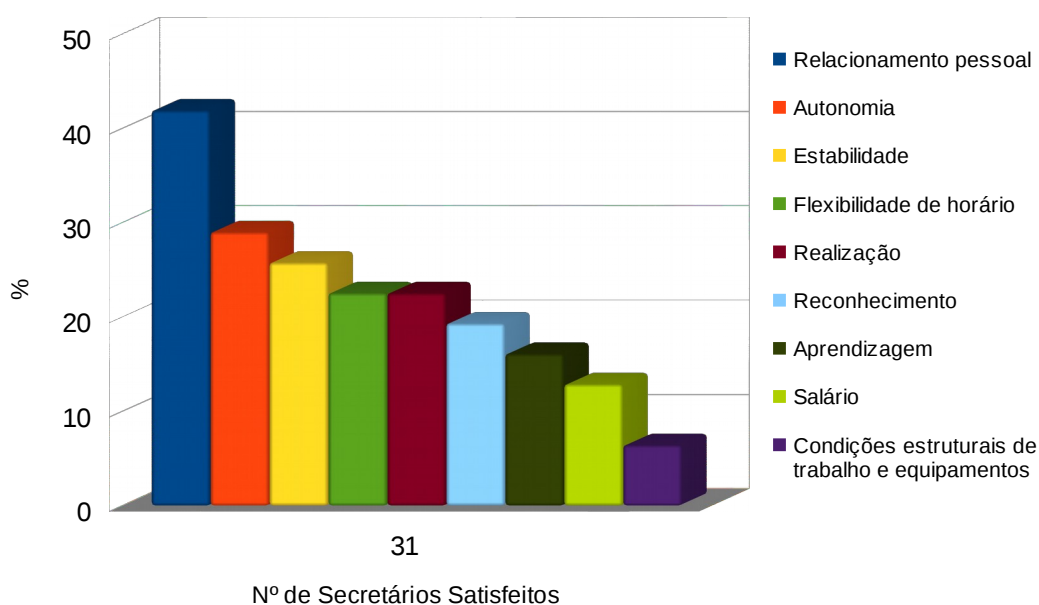
Fonte: Elaborado pelo Autor

Finalmente, a seguir será analisado os argumentos citados pelos secretários acadêmicos que se manifestaram como se sentindo satisfeitos em relação ao trabalho. Na Tabela 30 foi visto que 72,1% dos 43 (quarenta e três) secretários de graduação, se mostraram satisfeitos, isto quer dizer que 31 (trinta e um) sujeitos estão nessas condições. Em relação ao pessoal que trabalha nas secretárias de pós-graduação, o percentual de satisfação encontrado

foi de apenas 42,1%, o que implica dizer que dos 38 (trinta e oito) secretários deste setor, apenas 16 (dezesseis) estão plenamente satisfeitos. Para os secretários de departamento, o percentual de satisfação encontrado, de acordo com a tabela, foi de 55,8%, o que corresponde a 24 (vinte e quatro) indivíduos satisfeitos, de um total de 43 (quarenta e três) secretários pesquisados.

Conforme dito anteriormente, a seguir serão feitas análises por secretaria acadêmica. Portanto, no Gráfico 7 os aspectos que mais foram destacados pelos secretários da graduação como causadores do atual nível de satisfação apurado, são ilustrados.

Gráfico 7: Secretários da graduação - fatores que levaram à satisfação no trabalho



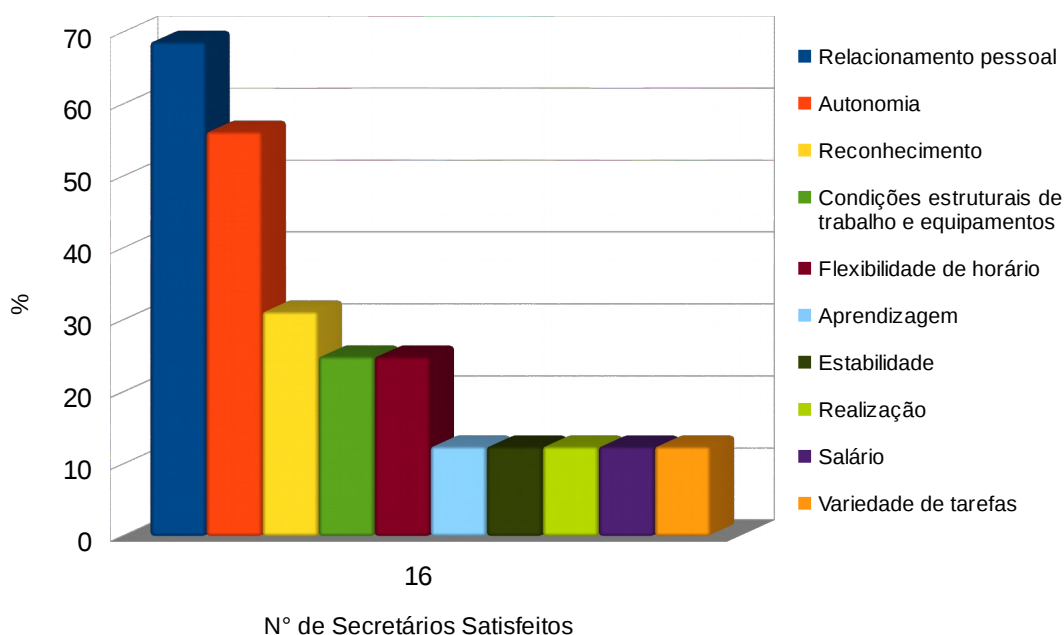
Fonte: Elaborado pelo Autor

Pelo gráfico acima percebe-se que o alto índice de satisfação dos secretários acadêmicos da graduação são oriundos essencialmente de aspectos como bom relacionamento pessoal, com presença em 41,9% das respostas, autonomia de decisão para executar de tarefas, com presença em 29% das respostas, da estabilidade que possuem por serem servidores públicos, com percentual de 25,8%, da flexibilidade de horário que possuem em seus setores de trabalho, com percentual de 22,6% e com mesmo índice de respostas, a realização pessoal que obtém de seu trabalho. Há também outros aspectos menos destacados, porém não menos relevantes, que podem ser observados no gráfico.

No Gráfico 8 são ilustrados os aspectos julgados como os mais importantes para a satisfação plena, de acordo com os secretários da pós-graduação. São eles:

relacionamento pessoal, com expressivos 68,8% como agente causador da satisfação; autonomia, com 56,3% do total das respostas sobre essa questão; reconhecimento pelos serviços realizados, com 31,3%; e com o mesmo percentual de resposta, de 25%, as boas condições estruturais de trabalho e equipamentos bem como a flexibilidade de horário que possuem. Outros fatores com menos destaque também podem ser observados no mesmo gráfico.

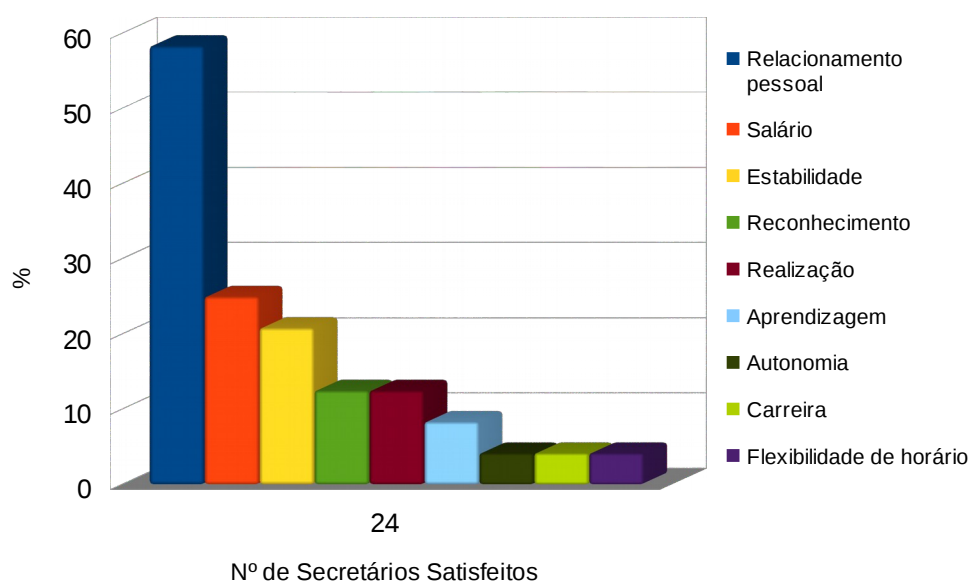
Gráfico 8: Secretários da pós-graduação - fatores que levaram à satisfação no trabalho



Fonte: Elaborado pelo Autor

Concluindo a investigação, no Gráfico 9 são ilustrados os aspectos que mais foram representativos para os secretários de departamento que se manifestaram como satisfeitos em relação ao modo como se sentem em seu ambiente de trabalho e ao trabalho em si realizado. O relacionamento pessoal, assim como para outras secretarias, foi considerado como o aspecto mais importante, principal influenciador da satisfação no trabalho, no caso para os secretários de departamento, esse aspecto foi indicado por 58,3% das pessoas deste grupo. Em segundo lugar, o salário representou 25% de importância para a satisfação; a estabilidade que o emprego público proporciona, obteve 20,8% das respostas; enquanto que, com o mesmo percentual de resposta, de 12,5%, o reconhecimento pelos serviços realizados bem como a realização pessoal, completaram a lista dos aspectos mais influentes para a satisfação, segundo os secretários departamentais. Vários outros fatores foram citados, cujos percentuais representativos também podem ser conferidos no mesmo gráfico.

Gráfico 9: Secretários de departamento - fatores que levaram à satisfação no trabalho



Fonte: Elaborado pelo Autor

No próximo capítulo os principais resultados apresentados neste capítulo 6, serão discutidos e melhor analisados à luz do referencial teórico utilizado, buscando propor sugestões que possam vir a melhorar o nível de satisfação no trabalho dos secretários acadêmicos da UFSCar.

## Capítulo 6: Discussão dos resultados

Neste capítulo serão discutidos os resultados apresentados por meio da coleta de dados, relacionando os fatos observados com as teorias até então expostas.

Como foi visto na teoria, segundo Locke (1969) e Henne e Locke (1985), cuja teoria da satisfação no trabalho foi a base deste presente estudo, fatores como: sentimento de realização, uso de habilidades e capacidades, crescimento, variedade de tarefas, autonomia, clareza de papéis, salário, estabilidade, reconhecimento, meios adequados para realização do trabalho, boa relação pessoal, espaço para participação na tomada de decisões, respeito pelos valores dos empregados, dentre outros, são de fato causadores de satisfação no trabalho, conforme comprovam os dados obtidos pela pesquisa.

Cabe destacar a importância de organizar o trabalho de uma forma que traga sentido ao trabalhador, estimulando seu comprometimento, pois assim, segundo Morin (2001), haverá desenvolvimento de competências, que poderá levar a maior participação do indivíduo nas decisões da organização, permitindo inclusive aprender, realizar-se e trazer benefícios para a sociedade, sendo fundamental para a capacidade e saúde no trabalho (MARTINEZ; LATORRE; FISCHER, 2010).

Segundo Morin (2001), conforme visto na teoria, o trabalhador precisa perceber sentido em sua atividade e para isso alguns princípios organizacionais devem ser definidos pela organização, como clareza nas metas, alocação de pessoas conforme competências, criação de um ambiente desafiador e de oportunidades de desenvolvimento, oferecimento de mais autonomia, favorecimento do trabalho em equipe, remuneração justa, boas condições de trabalho, apresentação dos valores organizacionais e seu retorno para a sociedade, eficiência e racionalização de tarefas, feedback, tudo isso ajuda o funcionário a possuir um sentimento de pertencimento à organização em que trabalha. Infelizmente, muitos destes princípios, conforme os dados retornados da pesquisa, apontam para uma perda de sentido do trabalho, o que em breve período de tempo resultará na deterioração da capacidade para o trabalho, podendo ocasionar danos à saúde mental e física do trabalhador.

Como foi visto na teoria, a capacidade para o trabalho é resultante da interação do indivíduo com o que dele é exigido pelo ambiente de trabalho (MARTINEZ; LATORRE; FISCHER, 2010). O ambiente de trabalho neste sentido pode causar desgastes físicos e mentais aos trabalhadores, o que levará a um processo de desmotivação e que poderá acarretar no aparecimento de doenças. Segundo Martinez, Latorre e Fischer (2010) a organização deve



monitorar alguns aspectos que podem favorecer eventos estressores como conflito de papéis, conflito com chefias, pressão de tempo, volume de trabalho, restrição no uso de habilidades e conhecimentos, limitação no controle sobre o próprio trabalho, nível de responsabilidade, limitação no desenvolvimento profissional, falta de reconhecimento e de valorização, jornada e turnos de trabalho e conteúdo do trabalho.

Uma vez motivado e satisfeito no trabalho, o funcionário estará em condições de realizar plenamente sua capacidade profissional. Quando há desmotivação e insatisfação, há um uso restrito de sua capacidade profissional conduzindo a um patamar de estagnação, deterioração, desintegração e por fim falência organizacional (GOMES; QUELHAS, 2003).

Como foi visto no capítulo anterior, muitos secretários estão há pouco tempo na função, onde mais da metade estão com menos de cinco anos de exercício e pelo menos  $\frac{1}{4}$  deles estão com menos de um ano de exercício na função. Essa situação é muito ruim para o acúmulo e transmissão do conhecimento. Por isso, a organização deve zelar para que os secretários possam ficar o máximo de tempo em suas funções, pois como foi visto, nos resultados, um maior tempo de serviço na função, possibilita maior chance de satisfação com os aspectos físicos do ambiente de trabalho e também com as relações hierárquicas.

Outro fator relevante são os anos de estudo do servidor TA secretário acadêmico, haja vista que muitos possuem titulação muito acima da necessária para sua investidura no cargo, o que talvez possa contribuir para uma possível insatisfação no trabalho diante da subutilização de suas potenciais capacidades laborativas. Conforme visto na teoria, há sentido no trabalho e maior comprometimento com o mesmo, obtendo realização pessoal, quando o indivíduo consegue empregar em suas atividades, as suas competências, quer sejam laborais ou cognitivas. Ficou evidente que conforme se aumenta os anos de estudos, se o aprendizado não tiver potencial de uso, logo haverá uma queda no nível de satisfação intrínseca no trabalho. O mesmo raciocínio pode ser utilizado para a variável ambiente de trabalho percebido como sempre monótono. Ou seja, em relação ao indivíduo que se considera como satisfeito, isto é, em relação aos que responderam o questionário com a avaliação 5 da escala likert, é necessário que se tenha certa variedade e desafios nas tarefas executadas, que haja aprendizado, que haja oferta de cursos e treinamentos que busquem estreitar a capacidade adquirida pelo servidor, com suas atividades rotineiras, constituindo sentido em suas ações.

Há uma grande parcela de técnicos administrativos que realizam atividades que não gostam, no exercício de suas funções, o que corrobora com o teor da pesquisa ao abordar que um trabalho fica sem sentido quando não há utilização da plena capacidade laborativa do

indivíduo, ou seja de suas competências. Outros dados que levam a essa mesma direção são os altos índices de insatisfação encontrados relativos à variedade de tarefas e desafios presentes no trabalho e a aprendizagem que este lhe proporciona, principalmente em relação aos secretários de departamento e da pós-graduação.

Também deve ser mencionado que os fatores ambientais relacionados à dimensão Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho obtiveram baixa resposta com a opção “indiferente”, ou seja, são elementos muito suscetíveis à insatisfação ou satisfação, ao contrário das outras duas dimensões do S20/23. Por se tratar de aspectos físicos, caso esteja ao alcance da administração, esses índices podem e devem ser melhorados, ao fornecer melhores condições de trabalho aos secretários.

Os secretários da graduação apresentaram os melhores índices relacionados ao fator Satisfação com as Relações Hierárquicas em comparação às secretarias de departamento e de pós-graduação, o que talvez esteja diretamente associado a uma maior percepção de estilo de liderança democrático em seu ambiente de trabalho e também, pelo fato de nenhum secretário da graduação ter uma percepção que aponte alguma forma autoritária de liderança em seu setor, sendo que o mesmo não se pode dizer em relação às secretarias da pós-graduação e de departamento acadêmico. Não se pode deixar de destacar que mais da metade dos secretários da pós-graduação percebem seu ambiente de trabalho com determinado grau de autoritarismo. Dessa forma, como foi visto, tanto na análise descritiva do S20/23 como nos resultados apontados por meio da Regressão Logit Ordinal, os dados encontrados retornam que há uma correlação negativa entre estilo de liderança autoritário e satisfação na dimensão Satisfação com as Relações Hierárquicas, bem como uma correlação positiva entre essa mesma satisfação e o estilo democrático.

O ambiente percebido como autoritário afeta sobremaneira a participação dos agentes, como é notório no caso dos secretários da pós-graduação, tanto na participação de decisões como na possibilidade que lhe dão em participar das tomadas de decisões. Não menos relevantes foram os dados encontrados para as demais secretarias, o que leva a afirmar que nas secretarias acadêmicas é baixa a participação propiciada aos secretários.

Outra destaque é o pouco incentivo para estudar por parte da UFSCar e principalmente por parte das Chefias/Coordenações, principalmente a falta de incentivo para estudos dadas pelas Chefias e Coordenações, de Departamento e de Pós-Graduação. Resgatando um pouco da teoria estudada, foi visto que o líder deve estar atento às necessidades e expectativas dos sujeitos organizacionais e portanto deve dar condições que permitam o desenvolvimento não só profissional como pessoal. Aqui fica claro que há um

descontentamento com os cursos e treinamentos oferecidos pela UFSCar e um descontentamento ainda maior em relação ao incentivo por parte das chefias e coordenações, evidenciando uma desigualdade entre as identidades pessoal e organizacional, portanto este é um ponto, que deve ser o quanto antes revisto pela UFSCar, para que não evolua para um crescente índice de insatisfação que como visto, compromete o funcionamento organizacional, haja vista que servidores não satisfeitos tendem a demonstrar atitudes negativas com relação à organização (AMÂNCIO ET AL, 2014). O treinamento deve ser capaz de fazer o indivíduo conhecer o todo, sentir-se parte da missão institucional, favorecer a identidade organizacional, desenvolver conhecimento e habilidades.

Comparando as perguntas sobre os fatores que mais podem prejudicar a satisfação no trabalho com os fatores que atualmente mais prejudicam a satisfação no trabalho dos secretários acadêmicos, os resultados encontrados apontam que o que mais causa insatisfação aos secretários acadêmicos, de maneira geral, é a “Falta de crescimento profissional” e a “Remuneração baixa”. Em relação a falta de perspectiva de progressão profissional, não há na Universidade meios que permitam que o secretário acadêmico progrida na carreira, ou seja, o cargo que ele investiu será sempre o mesmo, o que quer dizer que as responsabilidades e os afazeres serão praticamente também os mesmos. O baixo salário também é um fator que causa insatisfação aos secretários acadêmicos, porém a UFSCar não é o ator fundamental para agir nessa questão, cabendo a ela somente apoiar as reivindicações dos TA's junto ao Governo Federal, sendo estas, na maioria das vezes, parcialmente atendidas após deflagração de greves. Também são fatores que atualmente prejudicam a satisfação no trabalho do secretário, porém em menor escala que os dois anteriormente citados, as “Condições físicas/estruturais ruins” e “Trabalho sem realização pessoal”. Quanto às condições físicas/estruturais ruins é mais fácil para a organização identificar e viabilizar o que for necessário para eliminar esses índices de insatisfação. Quanto ao trabalho sem realização, a intervenção para melhoria desse nível de satisfação é mais complexa, devido ao seu caráter subjetivo, porém uma maneira da organização lidar com esse fator seria a de explicitar aos secretários o conhecimento de todo o processo de seu trabalho, dando-lhe oportunidade de manifestar-se com relação ao mesmo, o que fará com tenha mais comprometimento, sendo a principal via para a consecução desse objetivo, a missão institucional.

Dessa forma, os itens que mais merecem atenção por parte da administração superior da UFSCar envolvem soluções de como buscar alternativas para que o servidor cresça profissionalmente dentro da UFSCar, como pressionar as instâncias superiores à UFSCar para que melhorem as atuais condições financeiras desses agentes; melhorar as

condições físicas/estruturais dos reclamantes, buscar meios de trazer reconhecimento e valorização pelo desempenho dos serviços prestados pelo servidor e, principalmente, como harmonizar o exercício da função com a realização pessoal.

Um importante resultado encontrado foi em relação ao sentido do trabalho. Quando questionados sobre o que atribui sentido ao trabalho, as opções que obtiveram maior porcentagem de respostas como foi visto no capítulo anterior, foram: i) quando permiti utilizar seu potencial, ensina e lhe aprimora, com 87,1% do total das respostas; ii) quando faz-lhe sentir útil, valorizado, com percentual de 82,3%; iii) quando é benéfico para a sociedade, com 61,3%; e iv) quando traz sustento econômico, com 57,3%. No entanto, quando perguntados sobre o atual sentido que percebem sobre seu trabalho, os quatro itens mais respondidos, como também foi visto no capítulo anterior, foram os seguintes: i) Traz-me sustento econômico, com 75% do total das respostas; ii) Faz-me sentir útil, valorizado, com 51,6%; iii) É benéfico para a sociedade, com 50%; e iv) Permite utilizar meu potencial, me ensina e me aprimora, com 37,9%. Ou seja, há um elevadíssimo índice de respostas afirmando que o atual sentido do trabalho é puramente econômico sendo que a questão salarial foi somente respondida como a quarta condição que deveria dar sentido ao trabalho. Outro aspecto a destacar é sobre a principal condição que deveria dar sentido ao trabalho, o item “Permite utilizar meu potencial, me ensina e me aprimora”, sendo que para o atual sentido, este item apareceu somente na quarta posição representando uma queda brusca das expectativas dos indivíduos entre um trabalho que tenha sentido e o atual sentido de seu trabalho. Esse dado mostra, dentre outros aspectos, que a alocação dos servidores para as secretarias acadêmicas não está sendo realizada de forma que as atividades a serem desempenhadas e, portanto atribuídas a este sujeito organizacional, estejam em consonância com suas competências e habilidades, e principalmente, suas expectativas de realização pessoal e profissional. Cabe destacar ainda que nenhum secretário da graduação assinalou as opções que denotam seu trabalho como sendo “Desagradável” ou “Sem sentido”, ao passo que outros secretários assinalaram essas opções. A opção “Não vejo sentido” foi assinalada porque talvez não se conheça o todo da organização, todas as etapas e qual o seu papel e importância dentro do contexto organizacional. Outro dado que chama atenção é o baixo percentual encontrado para o item “Traz-me sentimento de pertencimento”, com apenas 17,7% de importância para todos os secretários acadêmicos.

Como foi visto na teoria, por meio de suas crenças e valores, o indivíduo avalia seu trabalho e caso resulte em um estado emocional agradável, produz satisfação e se for desagradável, leva à insatisfação (HENNE; LOCKE, 1985) (LOCKE, 1969) (MARTINS;

SANTOS, 2006) (TAMAYO, 2000). Nesse sentido, foi visto que 20,2% dos secretários acadêmicos estão insatisfeitos, sendo de 31,6% o contingente dos secretários de pós-graduação, 20,9% para os secretários de departamento e 9,3% dos secretários de graduação. Como já mencionado, os secretários de graduação se encontram em um nível de satisfação consideravelmente mais elevado que os demais secretários. Ou seja, boa parcela de TA's se encontra em um estado emocional desagradável, visto que se consideram insatisfeitos.

Vários secretários se classificaram como “Indiferentes”, sendo 8 (oito) da graduação, 10 (dez) de pós-graduação e também 10 (dez) de departamento. A questão salarial foi a mais citada para todos os secretários. Por segmento secretarial os fatores que levaram a essa manifestação de indiferença foram: salário para os secretários da graduação; Carreira e excesso de tarefas, citados pelos secretários da pós-graduação; e a questão da autonomia, da desvalorização e do relacionamento pessoal, citados pelos secretários de departamento. Por isso, tais fatores precisam logo ser pensados pela administração local ou superior, para que em um futuro bem próximo, estes secretários que hoje se encontram indiferentes, não venham a se somarem aos insatisfeitos.

Como foi visto 4 (quatro) secretários da graduação se mostraram insatisfeitos, esse número foi de 12 (doze) para os secretários da pós-graduação e de 9 (nove) para os secretários de departamento. Os fatores mais relatados que levaram à insatisfação foram para os secretários da graduação: a falta de perspectiva de carreira, más condições estruturais de trabalho e equipamentos, desvio de função e tédio. Para os secretários de pós-graduação os fatores foram: excesso de tarefas, falta de clareza de atribuições e mau relacionamento pessoal. Já para os secretários de departamentos os fatores foram: desvalorização, falta de perspectiva de carreira, falta de realização pessoal e o salário.

Em relação aos que responderam como satisfeitos, os principais fatores para os secretários da graduação foram oriundos essencialmente de aspectos como bom relacionamento pessoal, autonomia de decisão para executar tarefas, da estabilidade que possuem por serem servidores públicos, da flexibilidade de horário e a realização pessoal que obtém de seu trabalho. Já para os secretários de pós-graduação, os julgados como os mais importantes foram relacionamento pessoal, autonomia, reconhecimento pelos serviços realizados, boas condições estruturais de trabalho e equipamentos e, flexibilidade de horário que possuem. Para os secretários de departamento, os aspectos mais representativos foram o relacionamento pessoal, o salário, a estabilidade que o emprego público proporciona, o reconhecimento pelos serviços realizados e a realização pessoal.

Os dados obtidos pela pesquisa, sobre os aspectos considerados como os mais

relevantes para a satisfação no trabalho, trazem essencialmente, fatores advindos do estilo da liderança presente no ambiente de trabalho. Características como bom relacionamento pessoal, possuir autonomia, ter reconhecimento e valorização pela dedicação e serviços prestados, são todos em última análise provenientes do fator organizacional liderança. Neste ponto, é visível o quanto ainda o sistema é de certo modo paternalista e não institucionalizado e como o serviço público na UFSCar tende a ficar refém da boa relação chefia e subordinado ou líder e colaborador. Uma vez que essa relação não seja exitosa, a insatisfação sobressalta e conseqüentemente a qualidade do serviço prestado tende a se deteriorar.

Por isso a importância da UFSCar em buscar formar e desenvolver líderes, que tenham em mente que o trabalho precisa ser feito em equipe, onde cada membro da organização saiba claramente a parte que lhe cabe e que tenha as condições físicas e psicológicas para desempenharem suas funções de modo ideal. O líder precisa estar atento ao que se espera de sua unidade organizacional e também ao que seu colaborador espera de sua organização. Por isso, uma das principais funções do líder, como já foi desenvolvido no referencial teórico, talvez seja a capacidade de equalizar as identidades organizacional e pessoal de cada membro da organização que está sob sua liderança (FERNANDES; ZANELLI, 2006). Cabe ainda à organização, no caso a UFSCar, buscar meios para que os serviços prestados pelos secretários acadêmicos sejam de excelência. Nesse sentido, a administração da UFSCar deve desenvolver políticas que visem profissionalizar sua burocracia, reconhecendo e valorizando seu papel e que atentem para seus anseios e expectativas, para que desta maneira não fique dependente somente de uma boa relação entre líder e colaborador.

Como foi visto em Morgan (2002) a organização possui membros com diferentes comportamentos, valores e crenças. No entanto a organização para sobreviver e obter êxito no que se propõe a realizar deve gerir da melhor forma possível todas essas idiossincrasias e formas de pensar diferentes, estabelecendo para isso normas de conduta e padrões que vão formar a cultura corporativa da organização e quanto mais coesa for essa cultura, mais estável e eficaz será essa organização. Todavia, essa cultura que vai desenvolver uma identidade organizacional no membro da organização deve ser apresentada de modo que não se sobreponha à própria maneira de ser do indivíduo, ou seja, é preciso respeitar também seus valores e crenças, buscando para isso o equilíbrio entre a identidade organizacional e a identidade pessoal (FERNANDES; ZANELLI, 2006).

Essa cultura organizacional compartilhada por todos os membros facilitará a consecução dos objetivos, estratégia e ações a serem implementadas, criará uma identidade

organizacional, ajudando seus membros a encontrarem sentido em seus ambientes de trabalho (DE PAULA ET AL, 2011). Segundo Drucker (2002) é preciso que a organização busque um ideal de equipe, não podendo se limitar mais a uma relação de chefe e subordinado e sim, almejar uma relação de líder e colaborador, pois como foi visto, a organização é algo muito maior do que simplesmente controlar processos e pessoas (ROBBINS, 2002).

Portanto, o ambiente de trabalho influencia sobremaneira o indivíduo e, caso a organização não preserve cada identidade, o trabalho poderá perder seu sentido pois, caso uma sobreponha a outra, sempre haverá insatisfação, fazendo com que haja menor identificação do indivíduo com a organização em que trabalha. Por isso a liderança é de fundamental importância, pois ajuda a liberar as potencialidades do indivíduo ao mesmo tempo que traz ganhos organizacionais. A organização portanto, deve procurar entender as necessidades de cada um e fornecer meios adequados para que o sujeito organizacional expresse seus valores em suas atividades laborais. Para Maximiano (2011) o líder deve ter um estilo democrático, estimulando a participação de todos, criando dessa forma identidade com a organização. Porém, os dados encontrados informam que somente 48,4% dos secretários pesquisados percebem seu ambiente de trabalho como democrático e, 19,4% se encontram insatisfeitos com a participação nas decisões na organização ou na sua área de trabalho.

Segundo Fligstein (2001) o líder precisa ter o que ele chama de habilidade social, para coordenar todas estas conjunturas e fatores que envolvem o ambiente corporativo. O líder seria portanto, um ator social que possui habilidade para induzir os demais membros organizacionais à cooperação, criando sentimento de identidade nos colaboradores.

Como foi visto no capítulo 3, os conceitos motivação, satisfação e liderança no setor público possuem algumas peculiaridades que as diferem do setor privado. Segundo Houston (2000), os empregados públicos são motivados por um senso de dever, um senso ético para servir ao público, onde demonstram preocupação com a comunidade e desejo de trazer benefício para a sociedade, atribuindo dessa forma, maior valor às recompensas intrínsecas, empenhando-se mais em atividades que consideram importantes, que lhes dão um sentimento de realização. Portanto, segundo Houston (2000) qualquer tentativa de motivar os funcionários públicos através de recompensas extrínsecas, possivelmente não obterá sucesso.

Para Wright (2007) a missão organizacional tem importante papel para a motivação dos funcionários públicos, pois esta aumenta a percepção da importância de seu trabalho, o que por sua vez aumenta sua motivação. Wright (2007) afirma ainda que, Indivíduos se mostram mais comprometidos, atingindo determinados objetivos, quando

acreditam que estes são alcançáveis e revertam em importantes resultados para si mesmos e para a organização em que trabalham.

Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014) após pesquisa para saber como ambientes com metas e recompensas afetam a motivação para o trabalho no setor público, concluíram que a motivação se mostra diretamente influenciada pela valência da missão institucional, pela instrumentalidade ligada às recompensas e pela autoeficácia no alcance das metas. Concordando com Wright (2007), Rodrigues, Neto e Filho (2014) também ressaltam a importância de tarefas desafiadoras, claramente entendidas, as quais os funcionários públicos acreditam ser importantes e atingíveis, destacando a importância da instrumentalidade, ou seja, da associação entre desempenho e resultados como factíveis diante do meio e condições de trabalho presentes. Por fim, afirmam que a missão do serviço público, é o mais importante fator de motivação dos funcionários para o trabalho.

Dias e Borges (2015), ao pesquisar sobre a influencia de diferentes estilos de liderança no desempenho das equipes, verificaram que a liderança transacional levou aos melhores resultados, ou seja, líderes que utilizam mecanismos que atrelam desempenho à recompensa econômica, obtêm maior sucesso. Dias e Borges (2015) explicam que um fator que pode ter colaborado para esse resultado, foi a adoção de políticas de gratificação por desempenho comumente usadas na gestão gerencial de organizações privadas, que requerem cada vez mais o estilo de liderança transacional, onde negocia-se recompensas financeiras mediante cumprimento de metas. Nesse sentido, como já foi ressaltado, deve-se atentar para a falta de comprometimento que este estilo pode causar, uma vez que estimula-se resultados, muitas vezes sem um olhar mais crítico sobre o porquê deste processo. Por isso Dias e Borges (2015), mesmo com os resultados encontrados, acreditam que a liderança deva ser transformacional, ou seja, deve-se focar na comunicação e incutir nos indivíduos os valores organizacionais, logicamente, como foi visto, preservando a identidade pessoal do mesmo.

Quando se alcança o equilíbrio das identidades, a organização se encontra madura o suficiente para tornar cada vez mais coesa sua cultura organizacional bem como será facilitada a transição para novas conjecturas com novos métodos e processos de trabalho (MOTTA, 2004), pois em última análise, sabe-se que o comprometimento será mútuo. Segundo Fernandes e Zanelli (2006), o indivíduo estando consciente de sua importância tanto no processo quanto nos resultados obtidos, terá maior identificação com sua atividade e por consequência com a organização, que por sua vez deverá estimular ainda mais o engajamento de seu membro, o motivando para participar ainda mais da vida organizacional. Caso o



funcionário se mantiver ou for mantido alheio ao seu papel no todo, este ciclo virtuoso não existirá, abrindo caminho para a insatisfação.

Por isso novamente a importância do fator comunicação, que é o canal por onde, segundo Wright (2007) e Fernandes e Zanelli (2006), os gestores públicos devem explicar as expectativas que a organização coloca no trabalho dos funcionários, deixando claro o que devem fazer, como devem fazer e o porquê de se fazer, olhando a missão organizacional como uma ferramenta motivacional. Utilizando o fator comunicação, o gestor deve envolver o funcionário público, inspirando estes a se dedicarem mais a alcançar os objetivos esperados, evidenciando de forma clara e objetiva como o trabalho do funcionário público traz benefícios não só para a organização em que trabalha, como também, para a sociedade, ou seja, demonstrando a importância de seu trabalho, que é justamente o que preconiza a liderança transformacional, como foi visto anteriormente.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995, p. 39) também relatava essa diferença entre funcionários públicos e funcionários privados, bem como relacionava a motivação com a missão do servidor, como nota-se na seguinte passagem:

*Torna-se, assim, essencial repensar o sistema de motivação dos servidores públicos brasileiros. Não há dúvida que a motivação positiva fundamental é aquela relacionada com o sentido de missão do servidor. Para o servidor público é mais fácil definir esse sentido do que para o empregado privado, já que a atividade do Estado está diretamente voltada para o interesse público, enquanto que a atividade privada só o está indiretamente, através do controle via mercado.*

Em outra passagem, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado também deixava claro que, apesar da introdução de ferramentas e conceitos da gestão privada na gestão pública, deveria ser feito também um trabalho que reforçasse a missão da organização para o servidor, a fim de que este conseguisse obter maior satisfação com o seu trabalho e qualidade de vida (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, 1995).

Diante do exposto acima, o sistema de gratificação por desempenho que vem sendo amplamente adotado como forma de incentivo para uma melhor produtividade no setor público, dificilmente será exitoso, pois como foi visto, segundo Bergamini (1986), a motivação não pode ser essencialmente exterior ao indivíduo, visto que somente será um processo de movimentação e não um processo de motivação autêntico.

Assim como a pesquisa de De Sá, Martins-Silva e Funchal (2014), os resultados do presente estudo, também constataram elevado índice de insatisfação com as relações hierárquicas e também com os aspectos físicos do ambiente de trabalho. Como proposta de intervenção, os citados autores destacaram a importância do trabalho na formação

de identidade do indivíduo e também a relevância da forma como o trabalho é estruturado, para que faça sentido ao sujeito organizacional, conforme foi mencionado no referencial teórico deste trabalho ao relatar o papel fundamental de se ter uma organização do trabalho voltada não somente aos aspectos organizacionais como também às expectativas dos indivíduos (MORIN, 2001). Seguindo as conclusões de Marucco e Gil-Monte (2007) em seus estudos, também pode ser sugerido à UFSCar, devido aos resultados encontrados, programas de treinamentos para lideranças.

Indo ao encontro do que diz a teoria da psicodinâmica do trabalho, que busca entender como o trabalho está organizado e sua consequência para a saúde do trabalhador, atuando no nível pré-patológico, o nível de satisfação no trabalho ora pesquisado poderia servir como uma forma de prevenir o aparecimento de possíveis problemas tanto para o agente quanto para a organização, o que evitaria o sofrimento que surge quando a pessoa não consegue se adaptar ao trabalho (AMÂNCIO ET AL, 2014).

Portanto, pode-se concluir que o grau de satisfação no trabalho pode afetar a quantidade e a qualidade do trabalho desenvolvido, onde a satisfação laboral pode ser interpretada como uma ideia mais ou menos definida de como as coisas deveriam ser no ambiente de trabalho, através das interações das relações sociais mantidas dentro da organização, das características pessoais, valores e expectativas que cada um tem em relação ao seu trabalho. Esses ideais são comparados com a realidade e a partir daí pode-se dizer se as pessoas estão mais ou menos satisfeitas (MARUCCO; GIL-MONTE, 2007).

## Capítulo 7: Considerações finais

Ao longo desta pesquisa o principal propósito foi descobrir e destacar quais os fatores que mais afetam o comportamento e o nível de satisfação no trabalho dos secretários acadêmicos da UFSCar. Como propósito secundário, esta pesquisa também serviu como um possível medidor do nível de satisfação, ou seja, uma forma de se verificar como estes servidores estão se sentindo em relação ao seu trabalho e para a organização em que atuam. Essa medida pode ajudar de forma preventiva, ao evidenciar possíveis focos de insatisfação, que tão logo diagnosticados, devem ser dirimidos o quanto antes pela organização.

Para se chegar a esses objetivos foi necessário fazer um breve relato sobre o surgimento da moderna organização, perpassando por várias escolas administrativas. Em seguida foram discutidos alguns importantes conceitos como motivação, satisfação, sentido do trabalho, capacidade para o trabalho, saúde no trabalho, identidade pessoal, identidade organizacional e liderança. Não obstante, é sabido que o foco deste estudo foi o tema satisfação no trabalho, porém todos os demais conceitos são extremamente importantes e altamente correlacionáveis com a satisfação no trabalho, como foi debatido e explicado durante todo o texto.

A evolução da temática satisfação no trabalho, passou por várias teorias, dentre elas, a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow, Teoria X – Teoria Y de McGregor, Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg, Teoria da Expectância de Vroom, Teoria da Imaturidade-Maturidade de (Argyris), Psicopatologia e Psicodinâmica do Trabalho de Dejours e Teoria da Satisfação no Trabalho de Locke.

Para esta pesquisa, a teoria base foi a da satisfação no trabalho de Locke, porém, como foi visto, não há como falar de satisfação sem falar sobre motivação, pois ambos são conceitos complementares, visto que uma vez fornecidas condições que permitam a aplicação dos valores do indivíduo durante a realização de seu trabalho, este estará motivado para atingir suas expectativas e por fim, ao se chegar aos resultados esperados, chega-se também à satisfação no trabalho, desde que haja equilíbrio entre as identidades anteriormente apresentadas.

Bergamini (1986), Castro (1994) e Amaral (2000) afirmam que a motivação, dentre outras circunstâncias, depende principalmente da interação dos elementos do ambiente do trabalho, com o perfil motivacional que está no âmago de cada um, com suas particularidades, valores e subjetividade, formando uma identidade social única que precisa

ser tratada de maneira diferenciada e não imposta da mesma forma para todos, para que as condições necessárias para a concretização do ato motivacional, sejam fornecidas pela organização. Essa importância crescente dos sentimentos e emoções do indivíduo também são pertinentes à temática satisfação no trabalho, ficando claramente evidenciado quando Martinez e Paraguay (2003) abordam a grande evolução da terminologia satisfação no trabalho, onde atribui-se cada vez mais importância à subjetividade, à percepção do indivíduo em relação ao seu trabalho em detrimento de políticas de incentivos externos que somente visam movimentar e vislumbrar um processo mais produtivo em troca de recompensas financeiras, principalmente.

No presente trabalho também foi abordado sobre as temáticas motivação, satisfação e liderança no setor público. Também foi feita referência sobre a última tentativa de reforma da administração pública brasileira, elaborada em 1995, por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, fruto de estudos do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. A principal meta desse plano era de agilizar a burocracia pública, deixando de focar nos processos e sim, passando a dar mais atenção aos resultados. Para isso, o modo de gestão da iniciativa privada passou servir de modelo para a gestão pública, incitando à introdução de várias práticas, conceitos e ferramentas de ordem empresariais para dentro do serviço público. É mister lembrar que o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado se originou dentro de um contexto de uma nova ordem mundial, cujos modelos gerencialistas de gestão passaram a ser introduzidos na gestão pública de vários países, desde meados da década de 1980, fenômeno conhecido como *managerialism*. Portanto, em meados da década de 1990, o governo brasileiro, fez sua leitura do contexto mundial e tentou disseminar na cultura nacional, esse novo pragmatismo de gestão pública. Se por uma ótica o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado tinha princípios mais afinados com a iniciativa privada, cujas principais ideias e valores foram discutidos no capítulo 3 deste trabalho, por outro lado cabe destacar, pelo menos em dado momento, sua preocupação com a motivação e satisfação do servidor, relacionando estes conceitos aos valores e importância da missão institucional para os sujeitos organizacionais. No entanto, como foi visto, em 1998 devido à extinção do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, esse plano diretor deixou de ser uma das metas do governo federal, todavia não deixou de ser seguido e usado para influenciar diversas instâncias públicas. Sua principal influência foi em relação ao desempenho do servidor público, ou seja, como obter um melhor desempenho do mesmo para colher maiores e melhores resultados, sendo para isso implantado em muitos setores públicos uma política de metas. Nesse sentido, essa sistemática que vem sendo implementada na

administração pública brasileira, recompensando financeiramente um melhor desempenho na execução do serviço prestado, ou melhor, na entrega dos resultados, consolida-se a cada dia como um retrocesso, haja vista que muitas organizações acabam por não seguir também orientação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em relação à motivação e satisfação do servidor público, que culmina como foi visto em Bergamini (1986; 1990), em impulsionar um processo de movimento e não de motivação autêntica.

Como foi visto a motivação decorre de um processo dinâmico que envolve o ambiente em que se encontra e a personalidade como um todo, isto é, a inteligência, as emoções, os instintos, as experiências e as informações já incorporadas ao psiquismo (GOMES; QUELHAS, 2003). Amâncio et al. (2014) diz que satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis que os indivíduos apresentam em relação ao trabalho e que podem influenciar de forma positiva o seu empenho no mesmo. Segundo Tamayo (2000) a maioria das teorias relacionadas à satisfação no trabalho postulam que a insatisfação nasce do desequilíbrio entre o que as pessoas esperam do trabalho e o que realmente retiram dele, e quanto maior for essa disparidade menor será a satisfação. Para Locke (1969) e Henne e Locke (1985), satisfação e insatisfação no trabalho são uma função da relação percebida entre o que se quer no trabalho e o que se percebe que este lhe oferece. Em outras palavras, a satisfação ou insatisfação será consequência de como o servidor consegue colocar seus valores no desempenho de suas funções.

Para tanto, a organização deve fazer com que o indivíduo tenha um comportamento de busca, fornecendo condições para isso, sendo uma delas baseada na missão da instituição. Como foi visto em Houston (2000), Wright (2007), Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014) e Chanlat (2002), a missão organizacional pode ter um papel fundamental na motivação e satisfação do servidor, dada a peculiaridade de sua função e os resultados atingidos que refletem na sociedade. Ao adotar sistemática de gratificação por desempenho, talvez possa haver uma perda da individualidade do sujeito organizacional, pois a busca pela eficiência e eficácia da organização estará vindo de uma forma exterior ao indivíduo, ou seja, de uma forma que não busca a compreensão e entendimento de suas expectativas, não respeitando, segundo Bergamini (1990) e Fernandes e Zanelli (2006), seus valores construídos ao longo de sua vida.

Antes da tentativa de implementação desse novo modelo de gestão pública, também chamado de *neomanagerialism*, o governo federal deveria ter se atentado e se dedicado a, primeiramente, entender a cultura organizacional presente em cada órgão público para depois ir às vias de fato com essa “revolução cultural”, pois como foi visto em Morgan

(2002) é muito complexo substituir padrões e significados que estão sendo compartilhados e consolidados por décadas. Seria preciso ao entender esses padrões, muitas vezes não escritos e bem definidos, procurar equacionar as identidades pessoal e organizacional, sendo que para isso, o governo teria que ter investido fortemente em treinamento sobre liderança para os gestores públicos, focando no desenvolvimento da habilidade social, para que estes percebam a importância de se ter um servidor motivado e com comportamento de busca por satisfação.

Para Bergamini (1986; 1990; 1998), Morgan (2002), Fernandes e Zanelli (2006) e Wright (2007) modelos ideais de desempenho não podem ser impostos. Bergamini (1990) é ainda mais enfática ao dizer que a imposição de modelos comportamentais é extremamente perigoso ao indivíduo, uma vez que ameaça seu próprio sentido de identidade. Aqui fica claro a problemática existente pois, ao mesmo tempo em que é preciso criar uma organização com uma cultura corporativa coesa, também é preciso respeitar e dar condições para que os funcionários expressem seus valores e atinjam suas expectativas assim como a organização. Por isso, é preciso haver líderes e não chefes, visto que pessoas com conhecimento sobre liderança, desempenharão melhor a sua função e trarão harmonia ao ambiente de trabalho, motivando o funcionário para que este alcance satisfação, que se traduzirá em comportamento positivo para com a organização, haja vista que o sujeito perceberá sentido em seu trabalho, o que o fará utilizar plenamente sua capacidade laborativa, garantindo assim menor propensão a doenças físicas e mentais.

Cabe lembrar ainda Bergamini (1986; 1990) quando diz que esforços devem ser feitos para evitar a desmotivação, agindo como preconiza a teoria da psicodinâmica no trabalho, ou seja, estando atenta para sinais que possam levar à insatisfação de seus membros. Nesse sentido, essa pesquisa, ao diagnosticar o nível de satisfação dos secretários acadêmicos trouxe importantes achados que podem contribuir para prevenção de níveis crescentes de insatisfação, que não afetando a capacidade para o trabalho, preserva a saúde do indivíduo. Como já foi falado é preciso ouvir e entender os colaboradores para saber suas expectativas para que condições necessárias para a satisfação destes sejam fornecidas. Falsas oportunidades ou criação de fatores sistêmicos de motivação que modelam comportamento não obterão êxito (CASTRO, 1994), pois gradualmente haverá uma diminuição da produtividade e da satisfação (BERGAMINI, 1990). Agindo dessa forma a organização não permite que o indivíduo coloque em prática sua plena capacidade de trabalho, ficando aos poucos mais longe de atingir suas expectativas.

Portanto, ao analisar os fatores influentes do comportamento e da satisfação no trabalho dos servidores secretários acadêmicos da UFSCar, dados relevantes emergiram,

desde questões mais pontuais, de fácil resolução, a questões mais complexas que poderão implicar em uma mudança cultural na organização, visto que índices razoavelmente elevados de insatisfação foram encontrados.

Por se tratar de uma organização pública, como foi visto ao longo deste trabalho, motivar e criar meios de satisfação aos servidores públicos, requerem formas de engajamentos, que demandam maneiras diferentes da iniciativa privada. Por isso, dentre os vários aspectos apontados como deficientes, além das sugestões por ora apresentadas para melhorar o nível de satisfação deste grupo de TA, os fatores que talvez mereçam mais atenção por parte da administração superior da UFSCar neste momento seriam: o desenvolvimento/treinamento de lideranças e o resgate da missão da organização e sua disseminação. Os demais fatores apresentados também possuem sua importância, porém estes supracitados seriam os elementos fundamentais que contribuirão para um maior sentimento de pertencimento à organização UFSCar, que poderá levar a uma maior motivação e melhores níveis de satisfação de seus membros bem como aos resultados organizacionais esperados.

## Referências

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Escola Nacional de Administração Pública, Cadernos ENAP**, Brasília, n. 10 ,p. 6-49, 1997.

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe,p. 67-86, 2007 .

AMÂNCIO ET AL. Avaliação da satisfação no trabalho na percepção de enfermeiros gestores de um hospital maternidade. **Enciclopédia Biosfera**, Centro Científico Conhecer - Goiânia, v.10, n.19, p. 119-130, 2014.

AMARAL, D. J. Um estudo crítico sobre as questões motivacionais. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 1, n. 1, p. 3-8, 2002.

ANDRADE, C. R.; PEREIRA, L. Z.; CKAGNAZAROFF, I. B. Elementos de satisfação e insatisfação no trabalho operacional:revisitando Herzberg. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 7, n. 1, p. 67-89, 2007.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 52-73, abr./jun. 2005.

BERGAMINI, C. W. O que não é motivação. **Revista de Administração**, vol. 21, n. 4, p. 3-8, 1986.

BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 30, n. 2, Junho 1990.

BERGAMINI, C. W. A difícil administração das motivações. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 38, n. 1, Mar. 1998.

BRASIL. **Decreto nº 7.133**, de 19 de março de 2010. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm)> Acesso em 07 de novembro de 2016.



BRASIL. **Lei nº 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)> Acesso em 07 de novembro de 2016.

BRASIL. **Lei nº 11.357**, de 19 de outubro de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/111357.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111357.htm)> Acesso em 07 de novembro de 2016.

BRASIL. **Lei nº 11.784**, de 22 de setembro de 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm)> Acesso em 07 de novembro de 2016.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 42(2): 391-410, mar./abr. 2008.

CARLOTTO M. S.; CÂMARA S. G. Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). **PsicoUSF**. v. 13, n. 2, p. 203-210, jul./dez. 2008.

CASTRO, D. M. A motivação através do ciclo da qualidade. **Revista de Administração**, v. 29, n. 2, p. 32-37, 1994.

CHANLAT, J. F. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: **Congresso internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública**, 7, 2002, Lisboa. Anais. Lisboa: 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 2004.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

COELHO, M. Os referenciais teóricos da área de fundamentos da educação do PPGE/UFSCar : **um estudo epistemológico e bibliométrico da produção científica (1993 a 2007)**. São Carlos : UFSCar, 2014.

COLETIVO NACIONAL DE ADVOGADOS DE SERVIDORES PÚBLICOS. **NT 02/2013**:

Racionalização e aglutinação de cargos públicos. Viabilidade jurídica. Brasília, 2013.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em administração: **um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Trad. Lúcia Simonini. 2ª.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DE OLIVEIRA CECILIO, L. C. et al. O pagamento de incentivo financeiro para os funcionários como parte da política de qualificação da assistência de um hospital público, Volta Redonda, Rio de Janeiro, Brasil Financial incentives for employees as part. **Cad. Saúde Pública**, v. 18, n. 6, p. 1655-1663, 2002.

DE SÁ, A. M. S.; MARTINS-SILVA, P. O.; FUNCHAL, B. Burnout: Influências da Satisfação no Trabalho em Profissionais de Enfermagem. **Psicologia & Sociedade**, v. 26, n. 3, 2014.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Jaula de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Orgs.). **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 117-142.

DRUCKER, P. F. *O melhor de Peter Drucker* : obra completa. São Paulo: Nobel, 2002.

FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 55-72, 2006.

FLIGSTEIN, N. Habilidade social e a teoria dos campos. **RAE – Revista de Administração**, v.47, n. 2, p. 61-80, abr./jun. 2007.

FREITAS, A. L. P., RODRIGUES, S. G. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. **XII SIMPEP** – Bauru-SP, 2005.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos recursos humanos no Serviço Público. Um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 9, n. 5, p. 1-18, 2003.

GREENE, W. H. **Econometric Analysis**. New York: Prentice Hall, 2002.

GUJARATI, D. N. **Econometria Básica**. ISBN 9788535216646. CAMPUS, 2006.

HENNE, D.; LOCKE, E. A. Job dissatisfaction: what are the consequences? **International Journal of Psychology**, 20, 221-240, 1985.

HERZBERG, F. One more time: How do you motivate employees? **Havard Business Review**, Jan./Feb. 1968.

HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v.11, n.2, p.85-103, 2010.

HOUSTON, D. J. Public-service motivation: a multivariate test. **Journal of Public Administration Research & Theory (Transaction)**, v. 10, n. 4, p. 713-727, out. 2000.

LADEIRA, W. J.; SONZA, I. B.; BERTE, R. S. Antecedentes da satisfação no setor público: Um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). **Revista de Administração Pública**, 46(1), 71-91, 2012.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance**, 4(4), 309-336, 1969.

LUCHINI, T. C.; SACOMANO NETO, M. Pesquisa: **Avaliação da satisfação no trabalho dos técnico-administrativos das secretarias acadêmicas da UFSCar**, 2015. Disponível em: <<http://goo.gl/forms/m9vwRL9T1G>>. Acesso em: 21 out. 2015.

MARTINEZ, M. C.; LATORRE, M. R. D. O.; FISCHER, F. M. Capacidade para o trabalho: revisão de literatura. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro , v. 15, supl. 1, June 2010.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 6, 59-78, 2003.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico-USF (Impr.)**. Itatiba, v. 11, n. 2, p. 195-205, Dec. 2006.

MARUCCO, M.; GIL-MONTE, P. R. Satisfacción laboral em pediatras del conurbano bonaerense, Región Sur. **Rev. chil. pediatr**, Santiago, v. 78, n.5, p. 489-493, oct. 2007.

MASLOW A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, Vol 50(4), p. 370-396, Jul 1943.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Rev. Adm. Pública**, 42(.1), 61-82, jan./fev. 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6.ed. São Paulos : Atlas, 2011.

MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. M. **La medida de la satisfacción laboral em contextos organizacionales**: el Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-74, 1989.

MERLO, Á. R. C.; MENDES, A. M. B. Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, Brasil, v. 12, n. 2, p. 141-156, dez. 2009.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MORAES, P. N. de; IGUTI, A. M. Avaliação do desempenho do trabalhador como forma peculiar de prescrição do trabalho: uma análise do PMAQ-AB. **Saúde Debate**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 98, p. 416-426, set. 2013.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, M; BERTERO, C. O. (Orgs.). **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 12-33.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**: edição executiva. 2 ed. - 4ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2002.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 41, n. 3, set. 2001.

MOTTA PR. **Transformação organizacional**: a teoria e prática de inovar. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2004.

PAULA, P., et. al. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & Regionalidade**. São Paulo, vol. 27, nº81, p. 59-73, set-dez/2011.

PAULI, J.; BIULCHI, A. F. Avaliação de desempenho no serviço público: a experiência do instituto nacional do seguro social na implantação da gratificação de avaliação de desempenho do seguro social - GDASS. **Revista de Administração IMED**, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 129-137, set. 2012.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R. et al. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas: 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo : Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P.; JUDGE T. A.; SOBRAL F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 253-273, 2014.

TAMAYO, A. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. **Revista de Administração**, FEA-USP, 35 (2), 37-47, 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. Institucional: **Competências**. Disponível em: <<http://www2.ufscar.br/aceso-a-informacao/institucional/competencias>>. Acesso em: 31 out. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Departamentos Acadêmicos**. Disponível em: <<http://www2.ufscar.br/a-ufscar/departamentos-academicos>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Organograma**. Disponível em: <<http://www2.ufscar.br/a-ufscar/organograma>>. Acesso em: 31 out. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI**. São Carlos: UFSCar, 2013. Disponível em: <<http://www.spdi.ufscar.br/documentos/arquivos/pdi-mec-ufscar-2013-2017.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **ProGrad**. Disponível em: <<http://www.prograd.ufscar.br/cursos.php>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **ProPG**. Disponível em: <<http://www.propg.ufscar.br/propg>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório anual de atividades 2015** / Universidade Federal de São Carlos. São Carlos: UFSCar, 2016.

VILLORIA, Manuel; IGLESIAS, Ángel. Leadership in public management: some theoretical and methodological considerations. **Innovar**, v. 21, n. 42, p. 175-189, 2011.

WRIGHT, Bradley E. Public service and motivation: does mission matter? **Journal of Public Administration Review**, Oxford, v. 67, n. 1, p. 54-64, jan. 2007.

**Anexos**

## Anexo 1: Questionário geral da pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS -  
Programa de Pós-Graduação em Gestão de  
Organizações e Sistemas Públicos

### **A SATISFAÇÃO NO TRABALHO: FATORES ORGANIZACIONAIS QUE MAIS AFETAM OS SECRETÁRIOS ACADÊMICOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

A satisfação no trabalho é de fundamental importância tanto para a organização quanto para o trabalhador, pois uma vez satisfeito, o trabalhador além de contribuir com ganhos organizacionais, consegue atingir suas metas pessoais. Para tanto a organização precisa estar atenta às necessidades e expectativas do sujeito organizacional e sobretudo respeitar sua identidade pessoal, constituída de personalidade e valores intrínsecos adquiridos ao longo de sua existência.

Nesse aspecto a figura do líder é essencial para intermediar e equalizar a identidade pessoal e a identidade organizacional, pois com o uso de sua habilidade social, consegue transmitir e inculcar valores nos indivíduos que formarão a cultura da organização, disseminando valores uníssimos e compartilhados por todos, criando sentimento de pertencimento e sentido ao trabalho realizado. A teoria mais amplamente aceita sobre satisfação no trabalho é a de Locke. Para este, “A satisfação no trabalho e insatisfação são uma função da relação percebida entre o que se quer no trabalho e o que se percebe que este lhe oferece” (LOCKE, 1969, p.316). Ou seja, refere-se à percepção do indivíduo em relação a como o trabalho lhe permite realizar seus valores, lhe trazendo ao final um estado emocional desagradável ou agradável, lhe deixando insatisfeito ou satisfeito.

Muitos autores destacam a complexidade de se auferir o grau de satisfação do trabalhador, devido sua subjetividade. Meliá e Peiró (1989) desenvolveram um questionário de Satisfação no Trabalho, S20/23, baseado na teoria de Locke, compreendendo 23 itens avaliativos. Testaram e validaram esse questionário para a realidade espanhola. Em 2008, Câmara e Carlotto, através de procedimentos estatísticos adaptaram este questionário à realidade organizacional brasileira, ficando este constituído de 20 itens avaliativos.

Esta pesquisa tem a finalidade de contribuir para um ambiente organizacional mais participativo, harmônico e enriquecedor na UFSCar, onde os valores individuais sejam respeitados e incentivados ao mesmo tempo em que os valores organizacionais sejam alcançados. Para isso, solicito que responda os itens a seguir, "Identificação", "Questionário S20/23", "Questionário Sociodemográfico" e "Questionário Complementar", lendo os



enunciados com atenção e procurando ser o mais sincero possível em suas respostas.

Muito obrigado!!!

Thiago Corrêa Luchini

São Carlos, 21 de outubro de 2015

### **Identificação**

\*Obrigatório

1. Nome Completo \*

2. Qual seu setor de trabalho? \* Marcar apenas uma oval.

- Secretaria de Curso de Graduação
- Secretaria de Curso de Pós-Graduação
- Secretaria de Departamento Acadêmico

3. Há quanto tempo está trabalhando neste setor? \* Resposta em anos (se for menos de 1 ano, responder "1").

4. Seu setor de trabalho está subordinado a qual Diretoria de Centro? \* Marcar apenas uma oval.

- Centro de Ciências Agrárias (CCA)
- Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS)
- Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia (CCET)
- Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia (CCGT)
- Centro de Ciências Humanas e Biológicas (CCHB)
- Centro de Ciências da Natureza (CCN)
- Centro de Ciências e Tecnologias para a Sustentabilidade (CCTS)
- Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH)

### **Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 Adaptado**

5. Satisfação Intrínseca com o Trabalho \* Marcar apenas uma oval por linha.

<b>SIT</b>	Muito Insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Indiferente	Parcialmente Satisfeito	Muito Satisfeito
Trabalho enquanto propiciador de realização	( )	( )	( )	( )	( )
Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas nas quais se destaca	( )	( )	( )	( )	( )
Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas de que gosta	( )	( )	( )	( )	( )
Objetivos e metas que deve alcançar	( )	( )	( )	( )	( )

6. Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho \* Marcar apenas uma oval por linha.

<b>SAFT</b>	Muito Insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Indiferente	Parcialmente Satisfeito	Muito Satisfeito
Higiene e salubridade do local de trabalho	( )	( )	( )	( )	( )
Ambiente e espaço físico do local de trabalho	( )	( )	( )	( )	( )
Iluminação do local de trabalho	( )	( )	( )	( )	( )
Ventilação do local de trabalho	( )	( )	( )	( )	( )
Climatização do local	( )	( )	( )	( )	( )

7. Satisfação com Relações Hierárquicas \* Marcar apenas uma oval por linha.

<b>SRH</b>	<b>Muito Insatisfeito</b>	<b>Parcialmente Insatisfeito</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Parcialmente Satisfeito</b>	<b>Muito Satisfeito</b>
Relações pessoais com as instâncias de poder	( )	( )	( )	( )	( )
Supervisão sobre o trabalho que realiza	( )	( )	( )	( )	( )
Periodicidade da supervisão	( )	( )	( )	( )	( )
Forma como avaliam e julgam seu trabalho	( )	( )	( )	( )	( )
Igualdade de tratamento e sentido de justiça	( )	( )	( )	( )	( )
Apoio recebido das instâncias superiores	( )	( )	( )	( )	( )
Possibilidade de decidir com autonomia sobre o próprio trabalho	( )	( )	( )	( )	( )
Participação nas decisões na organização ou na sua área de trabalho	( )	( )	( )	( )	( )
Possibilidade que lhe dão em participar nas decisões da área de trabalho	( )	( )	( )	( )	( )
Modo como são cumpridos as normas legais e os acordos coletivos	( )	( )	( )	( )	( )
Forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios	( )	( )	( )	( )	( )

8. Qual o seu sexo? \* Marcar apenas uma oval.

( ) Feminino

( ) Masculino

9. Qual a sua idade? \*

10. Qual o seu Estado Civil? \* Marcar apenas uma oval.

- ( ) Solteiro (a)      ( ) Casado (a) / Amasiado (a)      ( ) Divorciado (a) / Separado (a)  
 ( ) Viúvo (a)

11. Quantos filhos tem? \*

12. Qual o ano de sua admissão na UFSCar? \*

13. Qual o nível de classificação de seu cargo (A, B, C, D, E) e em que nível de capacitação você se encontra (I, II, III, IV)? \* Conforme Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE). Marcar apenas uma oval.

- ( ) AI    ( ) AII    ( ) AIII    ( ) AIV    ( ) BI      ( ) BII    ( ) BIII    ( ) BIV  
 ( ) CI    ( ) CII    ( ) CIII    ( ) CIV    ( ) DI    ( ) DII    ( ) DIII    ( ) DIV  
 ( ) EI    ( ) EII    ( ) EIII    ( ) EIV

14. Quando você foi admitido na UFSCar, qual era seu nível de escolaridade? \* Marcar apenas uma oval.

- ( ) Ensino Fundamental Incompleto      ( ) Ensino Fundamental Completo  
 ( ) Ensino Médio Incompleto              ( ) Ensino Médio Completo  
 ( ) Graduação Incompleta                  ( ) Graduação Completa  
 ( ) Especialização Incompleta            ( ) Especialização Completa  
 ( ) Mestrado Incompleto                    ( ) Mestrado Completo  
 ( ) Doutorado Incompleto                  ( ) Doutorado Completo  
 ( ) Pós-Doutorado Incompleto            ( ) Pós-Doutorado Completo

15. Qual seu atual nível de escolaridade? \* Marcar apenas uma oval.

- ( ) Ensino Fundamental Incompleto      ( ) Ensino Fundamental Completo  
 ( ) Ensino Médio Incompleto              ( ) Ensino Médio Completo  
 ( ) Graduação Incompleta                  ( ) Graduação Completa  
 ( ) Especialização Incompleta            ( ) Especialização Completa  
 ( ) Mestrado Incompleto                    ( ) Mestrado Completo  
 ( ) Doutorado Incompleto                  ( ) Doutorado Completo  
 ( ) Pós-Doutorado Incompleto            ( ) Pós-Doutorado Completo

16. Quais e quantos títulos acadêmicos possui? \* Marcar apenas uma oval por linha.

Títulos Acadêmicos	0	1	2	3 ou mais
Graduação	( )	( )	( )	( )
Especialização	( )	( )	( )	( )
Mestrado	( )	( )	( )	( )
Doutorado	( )	( )	( )	( )
Pós-Doutorado	( )	( )	( )	( )

17. Sua formação acadêmica é em qual(is) área(s)? \* Pode marcar mais de uma opção. Marque todas que se aplicam.

- ( ) Não possui nível superior      ( ) Ciências Biológicas  
 ( ) Ciências Exatas                      ( ) Ciências Humanas

### Questionário Complementar - Parte I

18. De modo geral, em sua opinião, quais dos fatores abaixo mais podem prejudicar a satisfação no trabalho? \* Escolha até 4 fatores. ATENÇÃO: a próxima questão abordará o mesmo tema, porém envolverá o seu setor de trabalho. Marque todas que se aplicam.

- ( ) Condições físicas/estruturais ruins  
 ( ) Mau relacionamento com chefe  
 ( ) Mau relacionamento com colegas  
 ( ) Falta de autonomia  
 ( ) Falta de crescimento profissional  
 ( ) Remuneração baixa  
 ( ) Falta de reconhecimento e de valorização pessoal  
 ( ) Trabalho sem realização pessoal

19. Sobre o seu local de trabalho, em sua opinião, quais dos fatores abaixo mais prejudicam sua satisfação no trabalho atualmente? \* Escolha até 4 fatores. Marque todas que se aplicam.

- ( ) Condições físicas/estruturais ruins  
 ( ) Mau relacionamento com chefe  
 ( ) Mau relacionamento com colegas  
 ( ) Falta de autonomia  
 ( ) Falta de crescimento profissional  
 ( ) Remuneração baixa  
 ( ) Falta de reconhecimento e de valorização pessoal  
 ( ) Trabalho sem realização pessoal

20. Você considera seu trabalho monótono? \* Marcar apenas uma oval.

- ( ) Sempre    ( ) Quase sempre    ( ) Às vezes    ( ) Quase nunca    ( ) Nunca

21. De modo geral, em sua opinião, há sentido no trabalho quando este: \* Escolha até 4 itens. ATENÇÃO: a próxima questão abordará o mesmo tema, porém envolverá o seu setor de trabalho. Marque todas que se aplicam.

- ( ) Permite utilizar seu potencial, ensina e lhe aprimora  
 ( ) É interessante, agradável  
 ( ) É benéfico para a sociedade  
 ( ) Faz-lhe sentir útil, valorizado  
 ( ) Traz sustento econômico  
 ( ) Traz sentimento de pertencimento

22. Sobre seu local de trabalho, em sua opinião, quais dos itens abaixo melhor definem o atual sentido de seu trabalho? \* Escolha até 4 itens. Marque todas que se aplicam.

- ( ) Permite utilizar meu potencial, me ensina e me aprimora  
 ( ) É interessante, agradável  
 ( ) É benéfico para a sociedade  
 ( ) Faz-me sentir útil, valorizado  
 ( ) Traz-me sustento econômico  
 ( ) Traz-me sentimento de pertencimento  
 ( ) É desagradável  
 ( ) Não vejo sentido

23. Qual a sua percepção em relação ao estilo de liderança presente em seu ambiente de trabalho? \* Marcar apenas uma oval.

- ( ) Autoritário      ( ) Democrático      ( ) Misto      ( ) Não sei dizer

24. Com que frequência há mudança de Coordenador/Chefe em seu setor de trabalho? \* Responda com um número e em anos.

### Questionário Complementar - Parte II

25. O fato de trabalhar em um ambiente universitário influenciou em quanto seus estudos? \* Marcar apenas uma oval.

Influência do ambiente universitário nos estudos	1	2	3	4	5
De pouco a muito	( )	( )	( )	( )	( )

26. O quanto de incentivo para estudar você teve por parte de sua Chefia/Coordenação? \* Marcar apenas uma oval.

Incentivo para estudar da Chefia/Coordenação	1	2	3	4	5
De pouco a muito	( )	( )	( )	( )	( )

27. O quanto de incentivo para estudar você teve por parte da UFSCar? \* Marcar apenas uma oval.

Incentivo para estudar por parte da UFSCar	1	2	3	4	5
De pouco a muito	( )	( )	( )	( )	( )

28. Qual seu nível de satisfação em relação à(ao): \* Marcar apenas uma oval por linha.

<b>Nível de Satisfação</b>	<b>Muito Insatisfeito</b>	<b>Parcialmente Insatisfeito</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Parcialmente Satisfeito</b>	<b>Muito Satisfeito</b>
Periodicidade de mudança de Coordenador/Chefe de seu setor de trabalho?	( )	( )	( )	( )	( )
Estilo de liderança presente em seu ambiente de trabalho?	( )	( )	( )	( )	( )
Sua remuneração?	( )	( )	( )	( )	( )
Estabilidade de seu emprego?	( )	( )	( )	( )	( )
Variedade de tarefas e desafios presentes em seu ambiente de trabalho?	( )	( )	( )	( )	( )
Flexibilidade de horário que possui em seu setor de trabalho?	( )	( )	( )	( )	( )
Capacitação (cursos e treinamentos) oferecido pela UFSCar?	( )	( )	( )	( )	( )
Aprendizagem que seu trabalho lhe proporciona?	( )	( )	( )	( )	( )
Autonomia que possui para realizar as atividades inerentes ao seu trabalho?	( )	( )	( )	( )	( )
Ser reconhecido e valorizado pelo desempenho de suas atribuições?	( )	( )	( )	( )	( )

29. De modo geral, atualmente você se sente insatisfeito, indiferente ou satisfeito no trabalho?

\*

30. A forma como se sente, de acordo com a pergunta acima, está preponderantemente relacionada a quais aspectos? \* Responda em poucas palavras. Se quiser pode somente escrever em forma de tópicos.

## Anexo 2: Cálculo do Alfa de Cronbach - SIT (todos secretários acadêmicos)

Satisfação Intrínseca no Trabalho – Cálculo do Alfa de Cronbach para todos os secretários acadêmicos

Nº	Setor de trabalho	Trabalho enquanto propiciador de realização	Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas nas quais se destaca	Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas de que gosta	Objetivos e metas que deve alcançar	Total
1	SD	1	3	2	3	9
2	SG	3	2	2	3	10
3	SG	4	4	4	4	16
4	SG	2	2	2	3	9
5	SP	4	3	4	4	15
6	SP	3	4	3	4	14
7	SP	4	4	4	4	16
8	SG	2	3	2	2	9
9	SD	4	5	4	5	18
10	SP	4	5	4	4	17
11	SD	4	4	4	4	16
12	SP	4	4	4	4	16
13	SP	5	4	4	4	17
14	SP	4	3	2	2	11
15	SG	4	5	4	4	17
16	SG	4	4	5	5	18
17	SP	2	1	2	1	6
18	SD	4	2	4	3	13
19	SG	1	1	2	2	6
20	SD	2	2	2	2	8
21	SP	4	4	4	4	16
22	SG	5	4	4	5	18
23	SD	4	5	5	4	18
24	SG	5	5	5	5	20
25	SG	3	4	3	3	13
26	SG	4	4	4	4	16
27	SG	5	4	4	4	17
28	SG	3	3	4	3	13
29	SP	3	2	1	1	7
30	SP	4	1	4	3	12
31	SP	2	2	2	2	8
32	SP	4	3	4	4	15
33	SP	4	3	2	4	13
34	SG	4	4	4	4	16
35	SG	5	5	5	3	18
36	SD	3	3	1	3	10
37	SP	2	1	2	3	8
38	SP	4	3	4	4	15
39	SP	2	2	2	2	8
40	SG	5	5	5	5	20
41	SP	2	1	1	1	5
42	SP	4	4	3	3	14
43	SP	4	5	2	4	15
44	SG	5	4	5	5	19
45	SD	4	1	2	1	8
46	SD	4	4	4	4	16
47	SD	4	4	4	4	16
48	SD	4	4	3	3	14
49	SG	4	4	4	4	16
50	SD	4	4	4	4	16
51	SG	4	4	4	4	16
52	SD	4	5	4	4	17
53	SD	4	4	4	4	16
54	SG	4	4	4	4	16
55	SD	4	4	4	4	16
56	SG	3	4	4	3	14
57	SG	4	5	5	5	19
58	SD	4	4	2	4	14
59	SP	4	4	4	4	16
60	SD	4	4	4	4	16
61	SG	4	3	3	4	14
62	SP	4	4	4	4	16
63	SD	4	3	4	3	14
64	SD	4	3	4	4	15
65	SP	4	4	4	4	16
66	SD	4	4	4	4	16
67	SG	4	3	5	4	16

Nº	Setor de trabalho	Trabalho enquanto propiciador de realização	Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas nas quais se destaca	Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas de que gosta	Objetivos e metas que deve alcançar	Total
68	SG	3	3	4	4	14
69	SD	4	2	2	2	10
70	SP	1	1	1	2	5
71	SP	4	3	4	3	14
72	SG	4	4	4	4	16
73	SD	4	4	4	4	16
74	SG	1	1	1	1	4
75	SD	3	3	3	3	12
76	SP	5	4	5	4	18
77	SD	4	3	3	3	13
78	SD	1	1	1	1	4
79	SG	4	4	4	4	16
80	SD	4	3	4	3	14
81	SP	5	4	4	5	18
82	SP	3	3	3	3	12
83	SG	2	2	2	3	9
84	SG	3	4	4	3	14
85	SG	4	5	5	4	18
86	SG	5	5	5	4	19
87	SP	3	4	3	1	11
88	SD	4	5	4	5	18
89	SD	4	3	3	3	13
90	SP	2	2	2	2	8
91	SD	2	3	2	1	8
92	SD	4	4	4	4	16
93	SP	4	5	4	4	17
94	SP	4	3	3	3	13
95	SP	4	2	2	2	10
96	SG	4	3	3	4	14
97	SD	4	3	4	4	15
98	SD	4	5	5	4	18
99	SG	1	2	1	2	6
100	SG	5	5	5	3	18
101	SG	4	3	4	4	15
102	SG	4	3	4	4	15
103	SG	3	3	3	4	13
104	SD	4	4	4	4	16
105	SG	4	3	4	3	14
106	SD	5	5	5	5	20
107	SG	2	2	4	4	12
108	SD	4	4	4	2	14
109	SP	5	4	4	4	17
110	SP	2	2	2	2	8
111	SD	1	1	1	1	4
112	SP	1	1	1	1	4
113	SD	4	4	4	4	16
114	SG	3	4	3	4	14
115	SD	5	5	5	5	20
116	SD	4	4	4	4	16
117	SP	1	3	2	3	9
118	SD	1	3	2	3	9
119	SG	3	4	3	3	13
120	SD	2	3	2	3	10
121	SD	4	3	2	2	11
122	SD	3	3	1	2	9
123	SG	5	5	4	5	19
124	SP	4	3	4	4	15

Variância	1,211	1,312	1,369	1,164
-----------	-------	-------	-------	-------

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \times \left( 1 - \frac{\sum_{j=1}^k S_j^2}{S^2} \right)$$

K	4
$\sum_{j=1}^k S_j^2$	5,056
$S^2$	16,149

1º Passo	1,333
2º Passo	0,687
$\alpha$	<b>0,916</b>



### Anexo 3: Cálculo do Alfa de Cronbach - SAFT (todos secretários acadêmicos)

Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho - Cálculo do Alfa de Cronbach para todos os secretários acadêmicos

Nº	Setor de trabalho	Higiene e salubridade do local de trabalho	Ambiente e espaço físico do local de trabalho	Iluminação do local de trabalho	Ventilação do local de trabalho	Climatização do local	Total
1	SD	4	5	5	5	5	24
2	SG	4	3	4	4	4	19
3	SG	2	4	5	4	2	17
4	SG	2	5	5	4	2	18
5	SP	5	5	5	2	2	19
6	SP	4	4	4	2	2	16
7	SP	5	5	5	5	5	25
8	SG	4	4	4	2	2	16
9	SD	4	4	4	2	2	16
10	SP	4	5	5	4	5	23
11	SD	5	4	5	4	4	22
12	SP	4	4	5	5	5	23
13	SP	5	5	5	5	4	24
14	SP	4	2	4	4	4	18
15	SG	5	4	5	5	5	24
16	SG	1	2	4	1	1	9
17	SP	4	4	4	1	1	14
18	SD	4	4	4	3	2	17
19	SG	5	5	5	5	5	25
20	SD	4	4	4	4	4	20
21	SP	5	2	4	2	2	15
22	SG	3	2	2	1	1	9
23	SD	1	1	1	1	1	5
24	SG	4	4	5	4	4	21
25	SG	2	2	1	1	5	11
26	SG	2	4	5	5	4	20
27	SG	4	4	4	4	4	20
28	SG	3	4	4	4	4	19
29	SP	4	2	4	4	4	18
30	SP	4	2	5	2	2	15
31	SP	2	2	4	2	2	12
32	SP	5	5	5	5	5	25
33	SP	4	4	4	4	4	20
34	SG	5	5	5	4	2	21
35	SG	5	5	5	4	4	23
36	SD	5	5	5	5	1	21
37	SP	4	4	4	4	4	20
38	SP	2	1	1	1	1	6
39	SP	2	2	2	2	2	10
40	SG	5	5	5	5	5	25
41	SP	2	1	1	1	1	6
42	SP	5	5	5	5	5	25
43	SP	2	2	2	1	1	8
44	SG	5	5	5	5	5	25
45	SD	4	4	4	4	4	20
46	SD	4	5	5	4	3	21
47	SD	1	1	1	1	2	6
48	SD	4	4	4	4	4	20
49	SG	4	4	4	4	4	20
50	SD	4	5	5	4	5	23
51	SG	5	5	5	4	4	23
52	SD	4	5	4	2	2	17
53	SD	5	5	5	4	5	24
54	SG	2	2	2	1	1	8
55	SD	4	4	2	4	3	17
56	SG	4	5	5	4	4	22
57	SG	4	5	5	5	4	23
58	SD	4	2	2	1	1	10
59	SP	4	4	5	2	2	17
60	SD	5	5	5	4	4	23
61	SG	2	5	5	5	5	22
62	SP	3	4	4	4	3	18
63	SD	3	3	4	3	5	18
64	SD	4	2	4	5	4	19
65	SP	2	4	4	4	4	18
66	SD	4	5	5	5	5	24
67	SG	5	5	5	4	4	23

68	SG	5	5	5	5	2	22
69	SD	1	1	1	2	2	7
70	SP	4	4	4	2	2	16
71	SP	4	2	4	4	1	15
72	SG	5	5	5	5	5	25
73	SD	4	4	4	4	4	20
74	SG	1	2	1	1	2	7
75	SD	4	4	4	2	2	16
76	SP	5	5	5	5	5	25
77	SD	4	1	2	2	1	10
78	SD	1	2	1	1	1	6
79	SG	4	4	5	4	4	21
80	SD	4	4	4	2	2	16
81	SP	4	5	5	5	5	24
82	SP	5	5	5	2	2	19
83	SG	2	4	4	2	2	14
84	SG	5	5	5	5	5	25
85	SG	4	5	5	5	4	23
86	SG	4	5	5	5	4	23
87	SP	4	5	5	5	5	24
88	SD	4	5	5	5	5	24
89	SD	5	5	5	5	5	25
90	SP	4	4	1	2	2	13
91	SD	1	1	4	1	1	8
92	SD	5	5	5	5	5	25
93	SP	5	5	5	5	5	25
94	SP	5	5	5	5	5	25
95	SP	2	4	4	2	1	13
96	SG	4	2	4	4	4	18
97	SD	5	5	4	4	4	22
98	SD	2	2	5	2	1	12
99	SG	2	1	1	4	4	12
100	SG	5	4	5	4	4	22
101	SG	5	4	5	5	5	24
102	SG	4	4	5	5	4	22
103	SG	4	2	5	2	2	15
104	SD	1	1	1	2	2	7
105	SG	5	5	5	4	4	23
106	SD	5	5	5	5	5	25
107	SG	4	2	4	2	2	14
108	SD	4	2	1	4	4	15
109	SP	5	4	5	4	5	23
110	SP	4	4	4	2	1	15
111	SD	1	1	1	1	1	5
112	SP	5	5	5	5	5	25
113	SD	4	4	4	4	4	20
114	SG	4	4	4	4	4	20
115	SD	5	5	5	5	5	25
116	SD	5	5	5	4	4	23
117	SP	1	1	1	1	1	5
118	SD	3	2	4	3	2	14
119	SG	5	5	5	5	5	25
120	SD	4	4	4	5	5	22
121	SD	4	4	4	4	4	20
122	SD	4	4	4	4	4	20
123	SG	4	4	5	5	5	23
124	SP	2	4	5	5	5	21

Variância	1,559	1,839	1,746	2,041	2,180
-----------	-------	-------	-------	-------	-------

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \times \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_r^2} \right)$$

K	5
$\sum s_i^2$	9,365
$s_r^2$	34,008
1º Passo	1,250
2º Passo	0,725
$\alpha$	<b>0,906</b>

## Anexo 4: Cálculo do Alfa de Cronbach - SRH (todos secretários acadêmicos)

Satisfação com Relações Hierárquicas - Cálculo do Alfa de Cronbach para todos os secretários acadêmicos

Nº	Setor de trabalho	Relações pessoais com as instâncias de poder	Supervisão sobre o trabalho que realiza	Periodicidade da supervisão	Forma como avaliam e julgam seu trabalho	Igualdade de tratamento e sentido de justiça	Apoio recebido das instâncias superiores	Possibilidade de decidir com autonomia sobre o próprio trabalho	Participação nas decisões na organização ou na sua área de trabalho	Possibilidade que lhe dão em participar nas decisões da área de trabalho	Modo como são cumpridos e os acordos coletivos	Forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios	Total
1	SD	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	1	31
2	SG	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	31
3	SG	4	4	2	4	1	1	4	4	4	4	4	36
4	SG	4	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	36
5	SP	3	5	5	3	3	3	5	4	4	3	3	41
6	SP	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	2	47
7	SP	4	3	3	3	2	4	4	5	4	3	3	38
8	SG	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	34
9	SD	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	50
10	SP	4	4	4	4	5	2	5	4	4	4	1	41
11	SD	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	51
12	SP	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	44
13	SP	4	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	44
14	SP	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	39
15	SG	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	54
16	SG	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	54
17	SP	2	2	2	1	1	4	4	2	2	1	2	23
18	SD	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	2	41
19	SG	4	4	4	3	3	4	1	1	1	5	4	34
20	SD	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	13
21	SP	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	28
22	SG	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	51
23	SD	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	49
24	SG	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	52
25	SG	5	3	3	4	2	3	4	4	2	2	3	35
26	SG	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	54
27	SG	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	4	48
28	SG	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
29	SP	5	4	4	4	5	5	2	2	2	4	4	41
30	SP	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	44
31	SP	4	4	4	2	2	2	1	2	2	2	3	28
32	SP	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	52
33	SP	2	4	4	4	5	4	2	5	5	4	4	44
34	SG	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
35	SG	3	3	3	3	4	4	5	4	5	3	2	39
36	SD	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	54
37	SP	3	2	2	2	1	2	1	1	2	2	3	21
38	SP	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	51
39	SP	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	27
40	SG	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	53
41	SP	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	17
42	SP	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	45
43	SP	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	1	46
44	SG	3	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	49
45	SD	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	1	36
46	SD	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	3	39
47	SD	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	4	20
48	SD	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	29
49	SG	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
50	SD	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	50
51	SG	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	36
52	SD	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	45
53	SD	4	4	3	4	4	4	1	4	4	2	4	38
54	SG	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	49
55	SD	3	3	3	2	2	4	2	3	2	2	2	28
56	SG	3	4	4	2	2	3	2	2	2	3	3	30
57	SG	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	52
58	SD	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	30
59	SP	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	49
60	SD	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	48
61	SG	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	49
62	SP	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42
63	SD	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	32
64	SD	4	3	4	2	1	2	4	2	2	1	2	27
65	SP	2	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	31
66	SD	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	49
67	SG	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	4	49

68	SG	4	5	5	4	1	2	4	4	2	2	2	35
69	SD	4	4	4	2	2	4	4	3	4	2	2	35
70	SP	2	3	3	3	1	2	4	1	1	3	3	26
71	SP	4	4	3	4	3	4	4	5	5	3	3	42
72	SG	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	53
73	SD	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
74	SG	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	12
75	SD	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
76	SP	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	51
77	SD	4	3	4	2	2	3	4	3	3	4	3	35
78	SD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
79	SG	4	4	3	5	4	2	2	2	2	2	2	32
80	SD	4	4	4	3	2	2	2	4	2	4	3	34
81	SP	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	49
82	SP	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	40
83	SG	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	45
84	SG	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	39
85	SG	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	52
86	SG	4	5	5	5	4	5	5	5	5	1	1	45
87	SP	4	3	3	4	2	4	4	5	4	4	3	40
88	SD	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	50
89	SD	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	40
90	SP	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	12
91	SD	4	2	1	1	4	5	3	1	3	2	1	27
92	SD	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	53
93	SP	5	3	3	5	4	5	4	5	5	4	3	46
94	SP	4	4	5	5	5	4	2	1	2	2	1	35
95	SP	4	4	3	4	4	2	4	4	4	2	1	36
96	SG	4	4	3	5	5	4	4	3	3	4	4	43
97	SD	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	48
98	SD	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	1	45
99	SG	4	5	5	5	4	5	4	3	3	2	2	42
100	SG	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	48
101	SG	5	5	5	5	3	5	3	3	3	5	5	47
102	SG	5	5	5	5	3	4	3	5	5	4	3	47
103	SG	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	52
104	SD	4	3	3	2	2	2	4	4	4	2	2	32
105	SD	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	37
106	SD	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
107	SG	5	3	3	4	2	2	4	4	4	1	1	33
108	SD	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	43
109	SP	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
110	SP	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	13
111	SD	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	19
112	SP	3	3	3	3	1	1	2	1	1	1	1	20
113	SD	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
114	SG	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	48
115	SD	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	53
116	SD	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	49
117	SP	1	2	4	2	1	1	2	1	2	2	2	20
118	SD	4	4	4	3	2	3	3	2	3	2	2	32
119	SG	3	4	4	4	4	5	3	4	4	2	2	39
120	SD	4	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	33
121	SD	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	36
122	SD	1	3	3	4	1	1	4	4	4	1	4	30
123	SG	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
124	SP	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	40

Variância	1,186	1,152	1,237	1,616	1,903	1,794	1,456	1,643	1,498	1,699	1,471
-----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \times \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_i^2} \right)$$

K	11
$\sum s_i^2$	16,654
$s_i^2$	118,859

1º Passo	1,100
2º Passo	0,860
$\alpha$	<b>0,946</b>

## Anexo 5: Cálculo do Alfa de Cronbach - SIT (Secretários de Graduação)

### Satisfação Intrínseca no Trabalho – Secretários de Graduação

Nº	Setor de trabalho	Trabalho enquanto propiciador de realização	Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas nas quais se destaca	Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas de que gosta	Objetivos e metas que deve alcançar	Total
1	SG	3	2	2	3	10
2	SG	4	4	4	4	16
3	SG	2	2	2	3	9
4	SG	2	3	2	2	9
5	SG	4	5	4	4	17
6	SG	4	4	5	5	18
7	SG	1	1	2	2	6
8	SG	5	4	4	5	18
9	SG	5	5	5	5	20
10	SG	3	4	3	3	13
11	SG	4	4	4	4	16
12	SG	5	4	4	4	17
13	SG	3	3	4	3	13
14	SG	4	4	4	4	16
15	SG	5	5	5	3	18
16	SG	5	5	5	5	20
17	SG	5	4	5	5	19
18	SG	4	4	4	4	16
19	SG	4	4	4	4	16
20	SG	4	4	4	4	16
21	SG	3	4	4	3	14
22	SG	4	5	5	5	19
23	SG	4	3	3	4	14
24	SG	4	3	5	4	16
25	SG	3	3	4	4	14
26	SG	4	4	4	4	16
27	SG	1	1	1	1	4
28	SG	4	4	4	4	16
29	SG	2	2	2	3	9
30	SG	3	4	4	3	14
31	SG	4	5	5	4	18
32	SG	5	5	5	4	19
33	SG	4	3	3	4	14
34	SG	1	2	1	2	6
35	SG	5	5	5	3	18
36	SG	4	3	4	4	15
37	SG	4	3	4	4	15
38	SG	3	3	3	4	13
39	SG	4	3	4	3	14
40	SG	2	2	4	4	12
41	SG	3	4	3	4	14
42	SG	3	4	3	3	13
43	SG	5	5	4	5	19

Variância	1,292	1,197	1,206	0,835
-----------	-------	-------	-------	-------

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \times \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{S^2} \right)$$

K	4
$\sum s_i^2$	4,530
$S^2$	14,715

1º Passo	1,333
2º Passo	0,692
<b><math>\alpha</math></b>	<b>0,923</b>

## Anexo 6: Cálculo do Alfa de Cronbach - SAFT (Secretários de Graduação)

### Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho – Secretários de Graduação

Nº	Setor de trabalho	Higiene e salubridade do local de trabalho	Ambiente e espaço físico do local de trabalho	Iluminação do local de trabalho	Ventilação do local de trabalho	Climatização do local	Total
1	SG	4	3	4	4	4	19
2	SG	2	4	5	4	2	17
3	SG	2	5	5	4	2	18
4	SG	4	4	4	2	2	16
5	SG	5	4	5	5	5	24
6	SG	1	2	4	1	1	9
7	SG	5	5	5	5	5	25
8	SG	3	2	2	1	1	9
9	SG	4	4	5	4	4	21
10	SG	2	2	1	1	5	11
11	SG	2	4	5	5	4	20
12	SG	4	4	4	4	4	20
13	SG	3	4	4	4	4	19
14	SG	5	5	5	4	2	21
15	SG	5	5	5	4	4	23
16	SG	5	5	5	5	5	25
17	SG	5	5	5	5	5	25
18	SG	4	4	4	4	4	20
19	SG	5	5	5	4	4	23
20	SG	2	2	2	1	1	8
21	SG	4	5	5	4	4	22
22	SG	4	5	5	5	4	23
23	SG	2	5	5	5	5	22
24	SG	5	5	5	4	4	23
25	SG	5	5	5	5	2	22
26	SG	5	5	5	5	5	25
27	SG	1	2	1	1	2	7
28	SG	4	4	5	4	4	21
29	SG	2	4	4	2	2	14
30	SG	5	5	5	5	5	25
31	SG	4	5	5	5	4	23
32	SG	4	5	5	5	4	23
33	SG	4	2	4	4	4	18
34	SG	2	1	1	4	4	12
35	SG	5	4	5	4	4	22
36	SG	5	4	5	5	5	24
37	SG	4	4	5	5	4	22
38	SG	4	2	5	2	2	15
39	SG	5	5	5	4	4	23
40	SG	4	2	4	2	2	14
41	SG	4	4	4	4	4	20
42	SG	5	5	5	5	5	25
43	SG	4	4	5	5	5	23

Variância	1,550	1,426	1,375	1,806	1,620
-----------	-------	-------	-------	-------	-------

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \times \left( 1 - \frac{\sum_{j=1}^k s_j^2}{s_t^2} \right)$$

K	5
$\sum s_i^2$	7,779
$s_t^2$	26,205

1º Passo	1,250
2º Passo	0,703
<b><math>\alpha</math></b>	<b>0,879</b>

## Anexo 7: Cálculo do Alfa de Cronbach - SRH (Secretários de Graduação)

Satisfação com Relações Hierárquicas – Secretários de Graduação

Nº	Setor de trabalho	Relações pessoais com as instâncias de poder	Supervisão sobre o trabalho que realiza	Periodicidade da supervisão	Forma como avaliam e julgam seu trabalho	Igualdade de tratamento e sentido de justiça	Apoio recebido das instâncias superiores	Possibilidade de decidir com autonomia sobre o próprio trabalho	Participação nas decisões na organização ou na sua área de trabalho	Possibilidade que lhe dão em participar nas decisões da área de trabalho	Modo como são cumpridos as normas legais e os acordos coletivos	Forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios	Total
1	SG	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	31
2	SG	4	4	2	4	1	1	4	4	4	4	4	36
3	SG	4	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	36
4	SG	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	34
5	SG	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	54
6	SG	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	54
7	SG	4	4	4	3	3	4	1	1	1	5	4	34
8	SG	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	51
9	SG	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	52
10	SG	5	3	3	4	2	3	4	4	2	2	3	35
11	SG	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	54
12	SG	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	4	48
13	SG	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
14	SG	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
15	SG	3	3	3	3	4	4	5	4	5	3	2	39
16	SG	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	53
17	SG	3	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	49
18	SG	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
19	SG	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	36
20	SG	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	49
21	SG	3	4	4	2	2	3	2	2	2	3	3	30
22	SG	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	52
23	SG	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	49
24	SG	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	4	49
25	SG	4	5	5	4	1	2	4	4	2	2	2	35
26	SG	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	53
27	SG	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	12
28	SG	4	4	3	5	4	2	2	2	2	2	2	32
29	SG	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	45
30	SG	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	39
31	SG	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	52
32	SG	4	5	5	5	4	5	5	5	5	1	1	45
33	SG	4	4	3	5	5	4	4	3	3	4	4	43
34	SG	4	5	5	5	4	5	4	3	3	2	2	42
35	SG	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	48
36	SG	5	5	5	5	3	5	3	3	3	5	5	47
37	SG	5	5	5	5	3	4	3	5	5	4	3	47
38	SG	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	52
39	SG	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	37
40	SG	5	3	3	4	2	2	4	4	4	1	1	33
41	SG	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	48
42	SG	3	4	4	4	4	5	3	4	4	2	2	39
43	SG	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55

Variância	0,719	0,756	1,134	1,203	1,564	1,429	1,019	1,261	1,441	1,740	1,492
-----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \times \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_t^2} \right)$$

K	11
$\Sigma s_i^2$	13,756
$s_t^2$	83,445

1º Passo	1,100
2º Passo	0,835
$\alpha$	<b>0,919</b>

## Anexo 8: Cálculo do Alfa de Cronbach - SIT (Secretários de Pós-Graduação)

### Satisfação Intrínseca no Trabalho – Secretários de Pós-Graduação

Nº	Setor de trabalho	Trabalho enquanto propiciador de realização	Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas nas quais se destaca	Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas de que gosta	Objetivos e metas que deve alcançar	Total
1	SP	4	3	4	4	15
2	SP	3	4	3	4	14
3	SP	4	4	4	4	16
4	SP	4	5	4	4	17
5	SP	4	4	4	4	16
6	SP	5	4	4	4	17
7	SP	4	3	2	2	11
8	SP	2	1	2	1	6
9	SP	4	4	4	4	16
10	SP	3	2	1	1	7
11	SP	4	1	4	3	12
12	SP	2	2	2	2	8
13	SP	4	3	4	4	15
14	SP	4	3	2	4	13
15	SP	2	1	2	3	8
16	SP	4	3	4	4	15
17	SP	2	2	2	2	8
18	SP	2	1	1	1	5
19	SP	4	4	3	3	14
20	SP	4	5	2	4	15
21	SP	4	4	4	4	16
22	SP	4	4	4	4	16
23	SP	4	4	4	4	16
24	SP	1	1	1	2	5
25	SP	4	3	4	3	14
26	SP	5	4	5	4	18
27	SP	5	4	4	5	18
28	SP	3	3	3	3	12
29	SP	3	4	3	1	11
30	SP	2	2	2	2	8
31	SP	4	5	4	4	17
32	SP	4	3	3	3	13
33	SP	4	2	2	2	10
34	SP	5	4	4	4	17
35	SP	2	2	2	2	8
36	SP	1	1	1	1	4
37	SP	1	3	2	3	9
38	SP	4	3	4	4	15

Variância	1,326	1,486	1,297	1,318
-----------	-------	-------	-------	-------

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \times \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_t^2} \right)$$

K	4
$\sum s_i^2$	5,427
$s_t^2$	17,176

1º Passo	1,333
2º Passo	0,684
<b><math>\alpha</math></b>	<b>0,912</b>



## Anexo 9: Cálculo do Alfa de Cronbach - SAFT (Secretários de Pós-Graduação)

### Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho – Secretários de Pós-Graduação

Nº	Setor de trabalho	Higiene e salubridade do local de trabalho	Ambiente e espaço físico do local de trabalho	Iluminação do local de trabalho	Ventilação do local de trabalho	Climatização do local	Total
1	SP	5	5	5	2	2	19
2	SP	4	4	4	2	2	16
3	SP	5	5	5	5	5	25
4	SP	4	5	5	4	5	23
5	SP	4	4	5	5	5	23
6	SP	5	5	5	5	4	24
7	SP	4	2	4	4	4	18
8	SP	4	4	4	1	1	14
9	SP	5	2	4	2	2	15
10	SP	4	2	4	4	4	18
11	SP	4	2	5	2	2	15
12	SP	2	2	4	2	2	12
13	SP	5	5	5	5	5	25
14	SP	4	4	4	4	4	20
15	SP	4	4	4	4	4	20
16	SP	2	1	1	1	1	6
17	SP	2	2	2	2	2	10
18	SP	2	1	1	1	1	6
19	SP	5	5	5	5	5	25
20	SP	2	2	2	1	1	8
21	SP	4	4	5	2	2	17
22	SP	3	4	4	4	3	18
23	SP	2	4	4	4	4	18
24	SP	4	4	4	2	2	16
25	SP	4	2	4	4	1	15
26	SP	5	5	5	5	5	25
27	SP	4	5	5	5	5	24
28	SP	5	5	5	2	2	19
29	SP	4	5	5	5	5	24
30	SP	4	4	1	2	2	13
31	SP	5	5	5	5	5	25
32	SP	5	5	5	5	5	25
33	SP	2	4	4	2	1	13
34	SP	5	4	5	4	5	23
35	SP	4	4	4	2	1	15
36	SP	5	5	5	5	5	25
37	SP	1	1	1	1	1	5
38	SP	2	4	5	5	5	21

Variância	1,414	1,844	1,673	2,319	2,677
-----------	-------	-------	-------	-------	-------

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \times \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_t^2} \right)$$

K	5
$\sum_{i=1}^k s_i^2$	9,927
$s_t^2$	35,486

1º Passo	1,250
2º Passo	0,720
$\alpha$	<b>0,900</b>

## Anexo 10: Cálculo do Alfa de Cronbach - SRH (Secretários de Pós-Graduação)

### Satisfação com Relações Hierárquicas – Secretários de Pós-Graduação

Nº	Setor de trabalho	Relações pessoais com as instâncias de poder	Supervisão sobre o trabalho que realiza	Periodicidade da supervisão	Forma como avaliam e julgam seu trabalho	Igualdade de tratamento e sentido de justiça	Apoio recebido das instâncias superiores	Possibilidade de decidir com autonomia sobre o próprio trabalho	Participação nas decisões na organização ou na sua área de trabalho	Possibilidade que lhe dão em participar nas decisões da área de trabalho	Modo como são cumpridos as normas legais e os acordos coletivos	Forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios	Total
1	SP	3	5	5	3	3	3	5	4	4	3	3	41
2	SP	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	2	47
3	SP	4	3	3	3	2	4	4	5	4	3	3	38
4	SP	4	4	4	4	5	2	5	4	4	4	1	41
5	SP	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	44
6	SP	4	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	44
7	SP	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	39
8	SP	2	2	2	1	1	4	4	2	2	1	2	23
9	SP	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	28
10	SP	5	4	4	4	5	5	2	2	2	4	4	41
11	SP	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	44
12	SP	4	4	4	2	2	2	1	2	2	2	3	28
13	SP	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	52
14	SP	2	4	4	5	4	2	5	5	5	4	4	44
15	SP	3	2	2	2	1	2	1	1	2	2	3	21
16	SP	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	51
17	SP	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	27
18	SP	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	17
19	SP	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	45
20	SP	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	1	46
21	SP	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	49
22	SP	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42
23	SP	2	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	31
24	SP	2	3	3	3	1	2	4	1	1	3	3	26
25	SP	4	4	3	4	3	4	4	5	5	3	3	42
26	SP	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	51
27	SP	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	49
28	SP	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	40
29	SP	4	3	3	4	2	4	4	5	4	4	3	40
30	SP	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	12
31	SP	5	3	3	5	4	5	4	5	5	4	3	46
32	SP	4	4	5	5	5	4	2	1	2	2	1	35
33	SP	4	4	3	4	4	2	4	4	4	2	1	36
34	SP	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
35	SP	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	13
36	SP	3	3	3	3	1	1	2	1	1	1	1	20
37	SP	1	2	4	2	1	1	2	1	2	2	2	20
38	SP	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	40

Variância	1,553	1,229	1,335	1,770	2,265	1,876	1,716	2,231	1,691	1,414	1,198
-----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \times \left( 1 - \frac{\sum_{j=1}^k s_j^2}{s_i^2} \right)$$

K	11
$\sum s_j^2$	18,277
$s_i^2$	133,403

1º Passo	1,100
2º Passo	0,863
$\alpha$	<b>0,949</b>

## Anexo 11: Cálculo do Alfa de Cronbach - SIT (Secretários de Dep. Acadêmico)

### Satisfação Intrínseca no Trabalho – Secretários de Departamento Acadêmico

Nº	Setor de trabalho	Trabalho enquanto propiciador de realização	Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas nas quais se destaca	Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas de que gosta	Objetivos e metas que deve alcançar	Total
1	SD	1	3	2	3	9
2	SD	4	5	4	5	18
3	SD	4	4	4	4	16
4	SD	4	2	4	3	13
5	SD	2	2	2	2	8
6	SD	4	5	5	4	18
7	SD	3	3	1	3	10
8	SD	4	1	2	1	8
9	SD	4	4	4	4	16
10	SD	4	4	4	4	16
11	SD	4	4	3	3	14
12	SD	4	4	4	4	16
13	SD	4	5	4	4	17
14	SD	4	4	4	4	16
15	SD	4	4	4	4	16
16	SD	4	4	2	4	14
17	SD	4	4	4	4	16
18	SD	4	3	4	3	14
19	SD	4	3	4	4	15
20	SD	4	4	4	4	16
21	SD	4	2	2	2	10
22	SD	4	4	4	4	16
23	SD	3	3	3	3	12
24	SD	4	3	3	3	13
25	SD	1	1	1	1	4
26	SD	4	3	4	3	14
27	SD	4	5	4	5	18
28	SD	4	3	3	3	13
29	SD	2	3	2	1	8
30	SD	4	4	4	4	16
31	SD	4	3	4	4	15
32	SD	4	5	5	4	18
33	SD	4	4	4	4	16
34	SD	5	5	5	5	20
35	SD	4	4	4	2	14
36	SD	1	1	1	1	4
37	SD	4	4	4	4	16
38	SD	5	5	5	5	20
39	SD	4	4	4	4	16
40	SD	1	3	2	3	9
41	SD	2	3	2	3	10
42	SD	4	3	2	2	11
43	SD	3	3	1	2	9

Variância	1,062	1,161	1,406	1,225
-----------	-------	-------	-------	-------

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \times \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_t^2} \right)$$

K	4
$\sum s_i^2$	4,854
$s_t^2$	15,272

1º Passo	1,333
2º Passo	0,682
$\alpha$	<b>0,910</b>

## Anexo 12: Cálculo do Alfa de Cronbach - SAFT (Secretários de Dep. Acadêmico)

### Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho – Secretários de Departamento Acadêmico

Nº	Setor de trabalho	Higiene e salubridade do local de trabalho	Ambiente e espaço físico do local de trabalho	Iluminação do local de trabalho	Ventilação do local de trabalho	Climatização do local	Total
1	SD	4	5	5	5	5	24
2	SD	4	4	4	2	2	16
3	SD	5	4	5	4	4	22
4	SD	4	4	4	3	2	17
5	SD	4	4	4	4	4	20
6	SD	1	1	1	1	1	5
7	SD	5	5	5	5	1	21
8	SD	4	4	4	4	4	20
9	SD	4	5	5	4	3	21
10	SD	1	1	1	1	2	6
11	SD	4	4	4	4	4	20
12	SD	4	5	5	4	5	23
13	SD	4	5	4	2	2	17
14	SD	5	5	5	4	5	24
15	SD	4	4	2	4	3	17
16	SD	4	2	2	1	1	10
17	SD	5	5	5	4	4	23
18	SD	3	3	4	3	5	18
19	SD	4	2	4	5	4	19
20	SD	4	5	5	5	5	24
21	SD	1	1	1	2	2	7
22	SD	4	4	4	4	4	20
23	SD	4	4	4	2	2	16
24	SD	4	1	2	2	1	10
25	SD	1	2	1	1	1	6
26	SD	4	4	4	2	2	16
27	SD	4	5	5	5	5	24
28	SD	5	5	5	5	5	25
29	SD	1	1	4	1	1	8
30	SD	5	5	5	5	5	25
31	SD	5	5	4	4	4	22
32	SD	2	2	5	2	1	12
33	SD	1	1	1	2	2	7
34	SD	5	5	5	5	5	25
35	SD	4	2	1	4	4	15
36	SD	1	1	1	1	1	5
37	SD	4	4	4	4	4	20
38	SD	5	5	5	5	5	25
39	SD	5	5	5	4	4	23
40	SD	3	2	4	3	2	14
41	SD	4	4	4	5	5	22
42	SD	4	4	4	4	4	20
43	SD	4	4	4	4	4	20

Variância	1,756	2,252	2,063	1,953	2,278
-----------	-------	-------	-------	-------	-------

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \times \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_r^2} \right)$$

K	5
$\sum s_i^2$	10,303
$s_r^2$	39,826

1º Passo	1,250
2º Passo	0,741
<b><math>\alpha</math></b>	<b>0,927</b>

## Anexo 13: Cálculo do Alfa de Cronbach - SRH (Secretários de Dep. Acadêmico)

Satisfação com Relações Hierárquicas – Secretários de Departamento Acadêmico

Nº	Setor de trabalho	Relações pessoais com as instâncias de poder	Supervisão sobre o trabalho que realiza	Periodicidade da supervisão	Forma como avaliam e julgam seu trabalho	Igualdade de tratamento e sentido de justiça	Apoio recebido das instâncias superiores	Possibilidade de decidir com autonomia sobre o próprio trabalho	Participação nas decisões na organização ou na sua área de trabalho	Possibilidade que lhe dão em participar nas decisões da área de trabalho	Modo como são cumpridos as normas legais e os acordos coletivos	Forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios	Total
1	SD	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	1	31
2	SD	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	50
3	SD	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	51
4	SD	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	2	41
5	SD	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	13
6	SD	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	49
7	SD	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	54
8	SD	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	1	36
9	SD	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	3	39
10	SD	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	4	20
11	SD	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	29
12	SD	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	50
13	SD	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	45
14	SD	4	4	3	4	4	4	1	4	4	2	4	38
15	SD	3	3	3	2	2	4	2	3	2	2	2	28
16	SD	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	30
17	SD	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	48
18	SD	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	32
19	SD	4	3	4	2	1	2	4	2	2	1	2	27
20	SD	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	49
21	SD	4	4	4	2	2	4	4	3	4	2	2	35
22	SD	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
23	SD	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
24	SD	4	3	4	2	2	3	4	3	3	4	3	35
25	SD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
26	SD	4	4	4	3	2	2	2	4	2	4	3	34
27	SD	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	50
28	SD	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	40
29	SD	4	2	1	1	4	5	3	1	3	2	1	27
30	SD	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	53
31	SD	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	48
32	SD	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	1	45
33	SD	4	3	3	2	2	2	4	4	4	2	2	32
34	SD	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
35	SD	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	43
36	SD	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	19
37	SD	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
38	SD	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	53
39	SD	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	49
40	SD	4	4	4	3	2	3	3	2	3	2	2	32
41	SD	4	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	33
42	SD	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	36
43	SD	1	3	3	4	1	1	4	4	4	1	4	30

Variância	1,122	1,183	1,169	1,683	1,806	1,967	1,576	1,348	1,348	1,822	1,629
-----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \times \left( 1 - \frac{\sum_{j=1}^k s_j^2}{s^2} \right)$$

K	11
$\sum s_j^2$	16,652
$s^2$	124,059

1º Passo	1,100
2º Passo	0,866
$\alpha$	<b>0,952</b>

### Anexo 14: Dados tabulados para uso no Stata-12 (Regressão Logit Ordinal)

Nº	SIT-MODA Tabulado	SAFT-MODA Tabulado	SRH-MODA Tabulado	G	Id	EC 1 se S	EC 1 se D/S	EC 1 se C/A	AE	TS	MT 1 se QN e N	MT 1 se QS e S	EL 1 se Autorit.	EL 1 se Democrat.	SG	SP	SD
1	3	5	3	0	41	0	1	0	15	2	0	1	0	0	0	0	1
2	2	4	3	1	58	0	1	0	16	7	0	0	0	0	1	0	0
3	4	2	4	0	46	0	0	1	15	6	0	0	0	1	1	0	0
4	2	2	4	0	39	0	0	1	15	4	0	1	0	0	1	0	0
5	4	5	3	0	35	0	0	1	15	1	1	0	0	1	0	1	0
6	3	4	4	1	52	0	0	1	16	8	0	0	0	1	0	1	0
7	4	5	3	0	28	0	0	1	15	4	1	0	0	0	0	1	0
8	2	4	4	1	41	0	0	1	16	10	0	0	0	0	1	0	0
9	4	4	5	0	28	1	0	0	16	1	0	0	0	1	0	0	1
10	4	5	4	1	53	0	0	1	16	24	0	0	0	0	0	1	0
11	4	4	5	1	29	0	0	1	15	5	0	0	0	1	0	0	1
12	4	5	4	0	46	1	0	0	16	17	1	0	0	0	0	1	0
13	4	5	4	0	48	1	0	0	16	28	0	0	0	0	0	1	0
14	2	4	4	0	41	1	0	0	16	3	0	0	0	1	0	1	0
15	4	5	5	1	53	0	0	1	11	20	0	0	0	1	1	0	0
16	4	1	5	0	43	0	0	1	16	1	1	0	0	1	1	0	0
17	1	4	2	0	45	1	0	0	18	7	0	0	0	0	0	1	0
18	4	4	4	1	41	0	0	1	16	9	0	1	0	1	0	0	1
19	1	5	4	1	25	1	0	0	16	2	0	1	0	0	1	0	0
20	2	4	1	1	37	1	0	0	16	1	0	0	0	0	0	0	1
21	4	2	3	0	23	0	0	1	15	1	0	1	0	0	0	1	0
22	4	1	5	1	32	0	0	1	18	5	0	0	0	1	1	0	0
23	4	1	4	0	35	0	0	1	15	1	1	0	0	0	0	0	1
24	5	4	5	0	68	0	0	1	11	21	1	0	0	0	1	0	0
25	3	1	3	0	46	0	0	1	16	2	0	0	0	0	1	0	0
26	4	4	5	0	57	0	1	0	16	21	1	0	0	1	1	0	0
27	4	4	5	1	56	0	0	1	16	31	1	0	0	1	1	0	0
28	3	4	4	1	34	1	0	0	18	5	0	0	0	1	1	0	0
29	1	4	4	1	44	0	0	1	18	2	0	1	0	1	0	1	0
30	4	2	4	1	31	0	0	1	15	4	1	0	1	0	0	1	0
31	2	2	2	1	28	1	0	0	15	1	0	0	0	1	0	1	0
32	4	5	5	1	32	1	0	0	15	3	0	0	0	0	0	1	0
33	4	4	4	1	36	0	0	1	11	9	0	0	0	1	0	1	0
34	4	5	5	0	64	0	1	0	11	5	0	0	0	1	1	0	0
35	5	5	3	0	55	0	0	1	16	6	1	0	0	1	1	0	0
36	3	5	5	1	46	0	0	1	11	16	0	1	0	1	0	0	1
37	2	4	2	1	46	0	1	0	16	3	0	0	0	0	0	1	0
38	4	1	5	0	33	0	0	1	16	4	1	0	0	1	0	1	0
39	2	2	2	1	27	0	0	1	15	7	0	1	0	0	0	1	0
40	5	5	5	1	58	0	0	1	16	9	1	0	0	1	1	0	0
41	1	1	2	0	35	0	0	1	16	4	1	0	0	1	0	1	0
42	3	5	4	1	57	0	0	1	15	22	1	0	1	0	0	1	0
43	4	2	4	0	52	0	0	1	16	8	1	0	0	0	0	1	0
44	5	5	5	0	55	0	0	1	16	14	0	0	0	1	1	0	0
45	1	4	4	0	56	0	0	1	16	31	0	0	0	1	0	0	1
46	4	4	4	0	42	0	1	0	22	7	0	0	0	1	0	0	1
47	4	1	1	0	48	0	0	1	16	1	0	0	0	1	0	0	1
48	3	4	3	0	36	0	0	1	16	4	0	0	0	0	0	0	1
49	4	4	4	0	53	0	1	0	16	13	0	0	0	0	1	0	0
50	4	5	5	0	52	0	0	1	16	24	1	0	0	1	0	0	1
51	4	5	4	0	39	0	0	1	16	3	0	0	0	0	1	0	0
52	4	2	4	0	55	0	0	1	11	13	1	0	0	1	0	0	1
53	4	5	4	0	33	0	0	1	15	1	0	0	0	0	0	0	1
54	4	2	5	0	49	0	0	1	16	16	0	0	0	1	1	0	0
55	4	4	2	0	28	0	0	1	15	1	0	0	1	0	0	0	1
56	3	4	2	0	55	0	0	1	16	21	0	0	0	1	1	0	0
57	5	5	5	1	30	1	0	0	16	2	0	0	0	1	1	0	0
58	4	1	2	0	34	1	0	0	11	2	0	0	0	0	0	0	1
59	4	2	4	0	58	0	0	1	16	8	0	0	0	0	0	1	0
60	4	5	4	0	36	0	0	1	15	4	0	0	0	0	0	0	1

Nº	SIT-MODA Tabulado	SAFT-MODA Tabulado	SRH-MODA Tabulado	G	Id	EC 1 se S	EC 1 se D/S	EC 1 se C/A	AE	TS	MT 1 se QN e N	MT 1 se QS e S	EL 1 se Autorit.	EL 1 se Democrat.	SG	SP	SD
61	3	5	5	0	51	1	0	0	16	21	0	0	0	0	1	0	0
62	4	4	4	0	36	0	0	1	16	5	1	0	0	1	0	1	0
63	3	3	3	0	30	1	0	0	15	1	0	0	0	0	0	0	1
64	4	4	2	1	34	0	0	1	11	7	0	0	0	0	0	0	1
65	4	4	3	1	41	0	1	0	15	3	0	1	0	0	0	1	0
66	4	5	4	1	60	0	0	1	11	22	0	0	0	0	0	0	1
67	4	5	5	0	55	0	0	1	16	5	1	0	0	0	1	0	0
68	3	5	2	0	34	0	0	1	16	7	1	0	0	1	1	0	0
69	2	1	4	0	55	0	0	1	16	22	0	0	0	0	0	0	1
70	1	4	3	0	25	1	0	0	16	1	0	0	1	0	0	1	0
71	3	4	4	0	34	0	0	1	16	3	0	1	0	1	0	1	0
72	4	5	5	0	47	1	0	0	15	2	0	0	0	1	1	0	0
73	4	4	4	0	58	0	0	0	16	37	0	0	0	1	0	0	1
74	1	1	1	1	24	1	0	0	15	2	0	0	0	1	1	0	0
75	3	4	4	1	33	0	0	1	15	2	0	0	0	1	0	0	1
76	4	5	5	0	47	0	1	0	15	9	1	0	0	0	0	1	0
77	3	1	3	1	32	1	0	0	15	2	0	0	0	0	0	0	1
78	1	1	1	1	24	1	0	0	15	1	0	0	0	1	0	0	1
79	4	4	2	0	46	0	0	1	11	1	1	0	0	0	1	0	0
80	3	4	4	0	55	0	0	1	11	20	0	0	0	0	0	0	1
81	4	5	4	1	32	0	0	1	11	5	1	0	0	0	0	1	0
82	3	5	4	0	33	1	0	0	11	7	0	0	0	0	0	1	0
83	2	2	4	0	33	0	0	1	16	1	0	1	0	0	1	0	0
84	3	5	4	0	45	1	0	0	15	2	0	0	0	1	1	0	0
85	4	5	5	1	27	1	0	0	11	3	0	0	0	1	1	0	0
86	5	5	5	0	35	0	0	1	11	8	1	0	0	0	1	0	0
87	3	5	4	0	42	0	0	1	16	3	0	1	0	0	0	1	0
88	4	5	5	0	32	0	0	1	16	4	0	1	0	0	0	0	1
89	3	5	4	0	37	0	0	1	16	4	0	0	0	0	0	0	1
90	2	2	1	0	42	1	0	0	15	2	1	0	1	0	0	1	0
91	2	1	1	1	47	0	0	1	16	2	0	0	0	0	0	0	1
92	4	5	5	0	44	0	0	1	16	6	1	0	0	0	0	0	1
93	4	5	5	0	41	0	0	1	15	5	1	0	0	0	0	1	0
94	3	5	2	1	43	0	0	1	18	2	0	1	0	1	0	1	0
95	2	2	4	0	47	0	0	1	16	7	1	0	0	1	0	1	0
96	3	4	4	0	32	0	0	1	11	2	1	0	0	1	1	0	0
97	4	4	5	0	45	0	1	0	16	4	0	0	0	1	0	0	1
98	4	2	4	1	30	1	0	0	11	1	1	0	0	1	0	0	1
99	1	1	5	0	26	0	0	1	15	2	1	0	0	0	1	0	0
100	5	4	5	1	49	0	0	1	15	1	1	0	0	1	1	0	0
101	4	5	5	0	29	1	0	0	15	1	0	0	0	0	1	0	0
102	4	4	5	0	22	0	0	1	15	1	1	0	0	0	1	0	0
103	3	2	5	1	29	0	0	1	16	7	0	0	0	1	1	0	0
104	4	1	2	0	42	0	0	1	11	5	0	0	0	0	0	0	1
105	3	5	3	0	30	0	0	1	15	1	0	0	0	1	1	0	0
106	5	5	5	0	29	0	0	1	16	1	1	0	0	1	0	0	1
107	2	2	4	0	51	0	1	0	15	8	0	0	0	0	1	0	0
108	4	4	4	0	52	0	0	1	15	4	1	0	0	1	0	0	1
109	4	5	5	1	30	0	0	1	16	2	0	0	0	1	0	1	0
110	2	4	1	1	41	0	0	1	16	18	0	0	1	0	0	1	0
111	1	1	1	0	34	0	0	1	16	2	0	1	0	0	0	0	1
112	1	5	1	0	32	0	0	1	16	4	1	0	0	0	0	1	0
113	4	4	4	0	56	0	0	1	11	25	1	0	0	1	0	0	1
114	3	4	4	1	54	1	0	0	15	1	1	0	0	1	1	0	0
115	5	5	5	1	43	0	0	1	16	20	0	0	0	1	0	0	1
116	4	5	4	0	46	0	0	1	16	2	1	0	0	1	0	0	1
117	3	1	2	0	38	0	0	1	18	5	0	0	1	0	0	1	0
118	3	2	2	1	29	0	0	1	15	1	0	1	0	1	0	0	1
119	3	5	4	1	52	0	0	1	16	11	1	0	0	0	1	0	0
120	2	4	3	1	33	1	0	0	16	4	0	0	0	1	0	0	1
121	2	4	4	0	48	0	0	1	11	22	0	0	0	0	0	0	1
122	3	4	4	0	45	0	0	1	16	21	1	0	1	0	0	0	1
123	5	5	5	1	38	1	0	0	15	1	1	0	0	1	1	0	0
124	4	5	4	0	50	0	0	1	15	3	1	0	0	1	0	1	0