



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARCEL EDUARD ARMANINI

**A MENSURAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO ENTRE OS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DA FRONTEIRA SUL**

CHAPECÓ
2016

MARCEL EDUARD ARMANINI

**A MENSURAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO ENTRE OS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DA FRONTEIRA SUL**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
curso de Administração de Empresas da
Universidade Federal da Fronteira Sul, como
requisito para a obtenção do título de Bacharel em
Administração.**

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Valéria De Bettio Mattos

CHAPECÓ

2016

DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação

Armanini, Marcel Eduard

A mensuração do nível de satisfação no trabalho entre os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Fronteira Sul/ Marcel Eduard Armanini. -- 2016.

121 f.:il.

Orientadora: Valéria de Bettio Mattos.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração, Chapecó, SC, 2016.

1. Satisfação no Trabalho. 2. Técnico-administrativos. 3. Vínculos Organizacionais. I. Mattos, Valéria de Bettio, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

MARCEL EDUARD ARMANINI

**A MENSURAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO ENTRE OS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DA FRONTEIRA SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a. Valéria De Bettio Mattos

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi defendido e aprovado pela banca em: 14/06/2016

BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Dra.^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta - UFFS



Prof.^a Dra.^a Lísia Regina Ferreira Michels - UFFS



Prof.^a. Dr.^a. Valéria De Bettio Mattos – UFFS

Dedico este trabalho à minha mãe, Olide Garghetti Armanini, que sempre me apoiou e me deu forças durante toda a minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os familiares e amigos que estiveram presentes ao meu lado, que me acolheram e me conduziram ao longo dos anos.

Agradeço profundamente aos meus colegas de aula por todos os trabalhos que me ajudaram, pelos exercícios que melhor me explicaram, pelas risadas que demos juntos, pela parceria nas festas, pela companhia nas caronas até a universidade, enfim, pessoas extraordinárias sem as quais eu jamais conseguiria completar esta trajetória.

Aos meus colegas de trabalho que durante toda a minha vida acadêmica tiveram a compreensão em me ajudar no que fosse preciso, me ensinando novas vivências, rindo comigo e também “aturando” as minhas fraquezas.

Agradeço à minha orientadora Valeria de Bettio Mattos por todo o conhecimento repassado, pela oportunidade de fazer um trabalho como este, pela confiança, polidez e simpatia com que me tratou ao longo desta jornada e, principalmente, pela paciência que teve em aguardar meus e-mails e demais encaminhamentos.

Agradeço também à Universidade Federal da Fronteira Sul, local de trabalho e escola querida a qual mudou completamente minha vida e que me permitiu, tanto como aluno, quanto colaborador, crescer mais ainda como pessoa.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma me ensinaram novas formas de ver, pensar e agir com o próximo.

“Pela falta de coragem, diversas pessoas capazes e inteligentes passam toda uma vida assistindo de camarote a outros, que são menos habilidosos e talentosos, chegando muito mais longe.” (Autor desconhecido)

RESUMO

ARMANINI, M. E. **A mensuração do nível de satisfação no trabalho entre os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Fronteira Sul.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2016.

Administrar de forma bem sucedida todas as áreas de uma empresa é uma tarefa que requer um ambiente de trabalho propício ao pleno desenvolvimento das atividades do trabalhador. Fatores como felicidade, bem-estar no trabalho, emoções e afetos, e vínculos organizacionais contribuem para um melhor entendimento a respeito da satisfação no trabalho. O objetivo principal deste estudo é investigar o nível de satisfação no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Fronteira Sul, a fim de identificar os quesitos que lhes possibilitam satisfação e descontentamento em relação ao seu ambiente laboral. Para isso, utilizou-se a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), instrumento de mensuração desenvolvido e validado por Siqueira (2008) que abrange cinco dimensões relacionadas à Satisfação no Trabalho, sendo elas: Satisfação com os Colegas, Satisfação com o Salário, Satisfação com a Chefia, Satisfação com a Natureza do Trabalho e, por fim, Satisfação com as Promoções. Este estudo se caracteriza como uma pesquisa aplicada, de cunho quanti-qualitativa, além de ser exploratória e bibliográfica. Por se tratar de uma análise em particular dos servidores desta universidade, o presente trabalho também pode ser descrito como um estudo de caso. Após análise do material coletado junto aos seis *campi*, acrescidos da Reitoria, os resultados apontam para um panorama geral de satisfação no que se refere às dimensões Satisfação com os Colegas, Satisfação com a Chefia e Satisfação com a Natureza do Trabalho, enquanto que nas dimensões Satisfação com o Salário e, em especial, Satisfação com as Promoções prevaleceram percepções de insatisfação.

Palavras-chave: Satisfação no Trabalho. Servidores técnico-administrativos. Vínculos Organizacionais.

ABSTRACT

ARMANINI, M. E. **The mensuration of the level of job satisfaction of the technical and administrative staff of the Federal University of Fronteira Sul.** Course Conclusion Paper in Administration, Federal University of Fronteira Sul, Chapecó, 2016.

Manage successfully all areas of a company is an assignment that requires a job environment propitious to the full development of the worker activities. Factors such as happiness, well-being at work, emotions and affections, and organizational bonds contribute to a better understanding about the job satisfaction. The main objective of this study is to investigate the level of job satisfaction of the technical and administrative staff of the Federal University of Fronteira Sul to identify the questions that enables them a satisfaction and discontentment in relation to their work environment. For this, was used the Job Satisfaction Scale, a measuring instrument developed and validated by Siqueira (2008) that includes five dimensions related to job satisfaction, being them: Satisfaction with Work Colleagues, Satisfaction with the Salary, Satisfaction with the Boss, Satisfaction with the Nature of Work and, finally, Satisfaction with Promotions. This completion of course work is characterized as an applied research, of quantitative and qualitative type, besides being exploratory and bibliographic. Furthermore, is a particular analysis of the university workers, which also allows the study to be considered a case study. After analysis of the collected material in the six campuses and the rectory, the results point to an overview of satisfaction concerning the dimensions Satisfaction with Work Colleagues, Satisfaction with the Boss and Satisfaction with the Nature of Work, while the dimensions Satisfaction with the Salary and, especially, Satisfaction with Promotions prevailing dissatisfaction perceptions.

Keywords: Job Satisfaction. Technical and administrative staff. Organizational bonds.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Constituição dos Vínculos Organizacionais	24
Figura 2 - Os cinco fatores de satisfação no trabalho numa abordagem multidimensional...	40
Figura 3 - Antecedentes, correlatos e consequências de satisfação no trabalho.....	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição do número de servidores da UFFS por <i>campus</i>	53
Gráfico 2 - Percepção do nível de satisfação com os colegas	59
Gráfico 3 – Percepção do nível de colaboração dos colegas	60
Gráfico 4 – Percepção da qualidade da amizade demonstrada pelos colegas.....	61
Gráfico 5 – Percepção da forma que o servidor se relaciona com seus colegas.....	62
Gráfico 6 – Percepção em relação à quantidade de amigos.....	63
Gráfico 7 – Percepção quanto à confiança nos colegas de trabalho.....	64
Gráfico 8 – Percepção do nível de satisfação com a natureza do trabalho.....	67
Gráfico 9 – Percepção quanto ao interesse pelas tarefas.....	68
Gráfico 10 – Percepção quanto à capacidade de o trabalho absorver o servidor.....	69
Gráfico 11 – Percepção sobre o tipo de trabalho desempenhado pelo servidor.....	70
Gráfico 12 – Percepção quanto às preocupações no trabalho.....	71
Gráfico 13 – Percepção quanto à variedade de tarefas.....	72
Gráfico 14 – Percepção quanto à satisfação com a chefia.....	76
Gráfico 15 – Percepção sobre a maneira de o chefe organizar o setor.....	77
Gráfico 16 – Percepção do interesse da chefia pelo trabalho do subordinado.....	78
Gráfico 17 – Percepção sobre o entendimento entre subordinado e chefia.....	79
Gráfico 18 – Percepção sobre a forma de tratamento da chefia.....	80
Gráfico 19 – Percepção sobre capacidade profissional da chefia.....	81
Gráfico 20 – Percepção quanto à satisfação com as promoções.....	84
Gráfico 21 – Percepção quanto à quantidade de promoções.....	85
Gráfico 22 – Percepção quanto às garantias oferecidas a quem é promovido.....	86
Gráfico 23 – Percepção quanto à forma que ocorrem as promoções.....	87
Gráfico 24 – Percepção quanto às oportunidades de promoção.....	88
Gráfico 25 – Percepção quanto ao tempo para receber uma promoção.....	89
Gráfico 26 – Percepção quanto à satisfação com o salário.....	93
Gráfico 27 – Percepção do salário em comparação ao quanto se trabalha.....	94
Gráfico 28 – Percepção do salário ganho em comparação com a capacidade profissional..	95
Gráfico 29 – Percepção do salário ganho em relação ao custo de vida.....	96
Gráfico 30 – Percepção sobre a quantia em dinheiro recebida.....	97
Gráfico 31 – Percepção quanto ao salário ganho e o esforço despendido.....	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição de FGs e CDs na UFFS	90
--	----

LISTA DE SIGLAS

BEP	Bem-Estar Psicológico
BES	Bem-Estar Subjetivo
CAAE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CES	Conselho Estratégico Social
CONCUR	Conselho Curador
CONSUNI	Conselho Universitário
CD	Cargo de Direção
DDP	Departamento de Desenvolvimento de Pessoal
DQVT	Departamento de Qualidade de Vida no Trabalho
EST	Escala de Satisfação no Trabalho
FETRAF-Sul	Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar da Região Sul
FG	Função Gratificada
MEC	Ministério da Educação
PLEDUCA	Programa de Educação Formal
PROGESP	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS.....	17
1.1.1 Objetivo Geral	17
1.1.1.1 Objetivos Específicos.....	17
1.2 JUSTIFICATIVA.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 CONCEITUAÇÕES SOBRE TRABALHO.....	19
2.2 O SENTIDO E O SIGNIFICADO NO CONTEXTO DO TRABALHO.....	21
2.3 CONCEITUAÇÃO E TEORIAS SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	23
2.4 APROXIMAÇÕES ENTRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO.....	26
2.5 EMOÇÕES E AFETOS NO TRABALHO.....	34
2.6 BEM-ESTAR E FELICIDADE NO TRABALHO.....	37
2.7 VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS.....	42
3 METODOLOGIA	51
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	51
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E POPULAÇÃO.....	52
3.3 AMOSTRA.....	54
3.4 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS.....	55
3.5 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	55
3.6 ANÁLISE DOS DADOS.....	57
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	59
4.1 SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS.....	59
4.2 SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO TRABALHO.....	66
4.3 SATISFAÇÃO COM A CHEFIA.....	75
4.4 SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES.....	83
4.5 SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO.....	93
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
REFERÊNCIAS	105
ANEXO A – Modelo seguido de questionário.....	109
APÊNDICE A – TCLE.....	111
APÊNDICE B – Questionário aplicado junto aos servidores da UFFS.....	113

1 INTRODUÇÃO

No contexto tradicional da administração, as organizações estão basicamente estruturadas em quatro grandes áreas, a saber: Finanças, Produção, Marketing e, por fim, Recursos Humanos. Cada vez mais, empresas buscam uma eficiência produtiva em todas as esferas que englobam sua cadeia de valor, abarcando integralmente seus stakeholders, ou seja, fornecedores, clientes, governo, funcionários e demais atores sociais. Tais agentes funcionam como catalisadores ao propiciar à organização uma troca dinâmica de informações que auxiliam na melhoria dos processos, na potencialização das tecnologias utilizadas, na alavancagem das práticas empregadas, bem como no desenvolvimento das pessoas presentes na instituição.

Percebe-se que o alicerce de uma corporação constitui-se através das pessoas que dela fazem parte. São as pessoas que, única e exclusivamente, constroem qualquer organização. O conhecimento, a vontade, a necessidade, o querer, tudo isso, são características que advêm apenas dos seres humanos. Seres estes que são capazes de criar e perpetuar ao longo dos tempos tanto seu patrimônio material, quanto imaterial. São os indivíduos os únicos que possuem a habilidade de aprender, analisar, absorver a informação e transformá-la em conhecimento, de decidir os rumos da organização, de compartilhar e modificar todo um postulado histórico construído. Administrar de forma bem sucedida todas as áreas de uma empresa é uma tarefa que requer um ambiente de trabalho propício ao pleno desenvolvimento das atividades do trabalhador.

Na atual sociedade, embasada em relações comerciais e econômicas, a característica da ocupação laboral preenche um vasto espaço da identidade pessoal. Ao refletirmos sobre a preponderância que o trabalho tem na vida das pessoas, também devemos considerar a relação entre o significado do trabalho e a realização humana de tarefas que dele fazem parte. É por meio do trabalho que o ser humano tem a possibilidade de constituir sua identidade, interagir e ter suporte social, despender tempo e esforço em algo que tenha sentido, adquirir *status* e obter renda financeira. Neste aspecto, é de fundamental importância compreender o significado e o sentido que o trabalho tem para as pessoas que o executam, além de se conhecer as normas sociais e os resultados valorizados no trabalho. Prova disso, é que as empresas estão se conscientizando cada vez mais de que os trabalhadores não acatam mais ordens sem refletir e questionar a respeito delas, exigindo respostas rápidas e coerentes. Um trabalho visto e sentido como significativo colabora para o desenvolvimento do indivíduo,

além de propiciar a felicidade, isto é, um sentimento mais estável de satisfação no trabalho (SILVA; TOLFO, 2012).

No que tange à felicidade, a sua constituição não está unicamente vinculada ao ganho financeiro que o trabalhador recebe da organização, mesmo estando ela fundamentada na lógica da sociedade de consumo e materialista, onde o tangível se sobressai sobre o intangível. A admissão desta lógica deixa o indivíduo restrito a uma motivação única e exclusivamente alicerçada sobre o poder do incentivo financeiro, negando a importância de qualquer outro benefício não remuneratório. Assim, é de grande relevância elaborar políticas e ações relacionadas à experiência de felicidade e bem-estar da força de trabalho, uma vez que a felicidade contribui para o bem-estar físico e psicossocial, além de propiciar uma melhora nas condições de vida no ambiente de trabalho e ajudar o indivíduo a encontrar ali um propósito significativo.

Outra variável que é um importante preditor para a análise da satisfação do trabalho é o bem-estar no trabalho. Este possui uma conceituação muito ampla, abarcando desde questões relacionadas à vida social, afetiva e familiar do indivíduo, até satisfações ou insatisfações referentes a aspectos do seu trabalho, tais como salário, promoções, relacionamento com colegas e com a chefia, entre outros. O bem-estar, portanto, pode ser analisado a partir de uma subdivisão que o classifica em bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico. O primeiro envolve dimensões relacionadas ao afeto, satisfação com a vida em geral e com a percepção de felicidade; o segundo contempla dimensões relacionadas à cognição, como por exemplo, a autoaceitação, autonomia, o propósito de vida, o crescimento pessoal e o relacionamento positivo com os outros (GONDIM; SIQUEIRA, 2014).

Convergindo à questão de bem-estar, tem-se o estudo das emoções e afetos no trabalho. Estes, embasados no campo da psicologia positiva, enfocam aspectos como a saúde, o desenvolvimento do potencial das pessoas, a qualidade de vida e o próprio bem-estar humano. No âmbito do trabalho, a emoção permite ser trabalhada sob diferentes perspectivas, podendo ser gerenciada, incitada, estabelecida, influenciada pelo ambiente externo, entre outras possibilidades. Os afetos, por sua vez, demonstram que um arranjo adequado do ambiente de trabalho se constitui em um dos meios mais importantes para se fazer com que os indivíduos se tornem trabalhadores felizes e saudáveis. Isso resulta em benefícios para a organização, tais como assiduidade ao trabalho e elevada produtividade.

A satisfação no trabalho também é influenciada pela questão do vínculo organizacional, uma vez que é por meio da relação com os outros indivíduos que a pessoa se reconhece e se constitui, satisfazendo ou não seus desejos. As organizações são espaços por

excelência de interação humana. A partir desta constatação, pode-se deduzir sobre a existência de uma forma de vínculo entre os trabalhadores e entre estes e a organização. De acordo com Kramer e Faria (2007, p.86) “a forma como um indivíduo se comportará na organização (objeto) está diretamente relacionada com o estabelecimento de vínculos entre ambos”. Estes vínculos envolvem relações de troca entre empregado e empregador, tornando de grande valia o conhecimento da intensidade e profundidade desta relação, uma vez que, a partir dela, a empresa pode elaborar políticas e ações para reter e desenvolver seus funcionários.

De acordo com os conceitos supracitados anteriormente, pode-se afirmar que estes preditores influenciam fortemente a questão da satisfação no trabalho. Satisfação e motivação estiveram, por muito tempo, atreladas nas teorias que abordavam a respeito das características individuais responsáveis por comportamentos no trabalho, sendo a satisfação um componente da motivação. Estas teorias, que serão abordadas no presente estudo, tentaram apontar os indicadores de comportamentos de trabalho que influenciavam em questões relevantes para as organizações, tais como a produtividade, o absenteísmo, o desempenho, a rotatividade, entre outros (SIQUEIRA, 2008). Diversos estudos já realizados apontaram que características pessoais (como por exemplo, sexo, idade, escolaridade), da estrutura organizacional (matricial, funcional ou híbrida) e do ambiente físico (ruído, temperatura, entre outros) pouco contribuem para o entendimento dos níveis de satisfação. Entretanto, elementos sócio-organizacionais, como, por exemplo, a percepção de justiça, percepções de suporte e de reciprocidade, e os valores organizacionais influenciam fortemente na delimitação de seu construto. Desta forma, satisfação no trabalho pode ser interpretada a partir de cinco dimensões, as quais se mantiveram ao longo das últimas décadas de estudo sobre o tema: satisfação com o salário, satisfação com os colegas, com a chefia, satisfação com o próprio trabalho e satisfação com as promoções. Estas dimensões podem ser reunidas em variados instrumentos de mensuração da satisfação no trabalho (SIQUEIRA, 2008).

Assim, partindo dos pressupostos anteriormente descritos e, visando compreender melhor os fatores que influenciam na satisfação dos funcionários da reitoria e dos *campi* que abrangem a Universidade Federal da Fronteira Sul, faz-se necessário saber de que forma estes reagem às diferentes dimensões que a satisfação no trabalho envolve. Posto isso, busca-se estudar a seguinte questão: **De que maneira elementos psicométricos de cunho laboral alteram o nível de satisfação no trabalho entre os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Fronteira Sul?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como elementos psicométricos de cunho laboral alteram o nível de satisfação no trabalho entre os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Fronteira Sul.

1.1.1.1 Objetivos Específicos

- a) Revelar os quesitos que geram satisfação e descontentamento dos trabalhadores em relação às variáveis analisadas de acordo com os diferentes *campi* e Reitoria da Universidade;
- b) apontar as inter-relações existentes entre o arcabouço teórico relativo à satisfação no trabalho e os elementos que geram satisfação ou causam insatisfação entre os servidores; e
- c) traçar um panorama de diagnose da população investigada com vistas a sugerir proposições para reparar possíveis razões de descontentamento apontadas pelos investigados.

1.2 JUSTIFICATIVA

A partir de todo o apanhado teórico anteriormente explicitado, é inegável a importância que a satisfação no trabalho desempenha na gestão das organizações. Ressalta-se que tal gestão enfrenta diversos desafios, tanto na esfera das instituições privadas, quanto nas públicas. Estas últimas apresentam um vasto campo de exploração, sendo que o contexto que rege os direitos destes funcionários é substancialmente diferente daquele que normatiza os demais trabalhadores da iniciativa privada. Contribui, ainda, o fato de os funcionários públicos desfrutarem de estabilidade empregatícia, além de estarem compelidos a negociações a respeito de reajustes salariais.

O estudo da satisfação no trabalho na Universidade Federal da Fronteira Sul é importante, sobretudo, devido à rapidez em que ocorrem as mudanças nas organizações, em

especial as Instituições de Ensino Superior (IES). Estas instituições são cobradas cada vez mais pelos indivíduos que dela fazem parte, pelas pessoas que usufruem do serviço prestado no nível do ensino, da pesquisa e da extensão, o que exige uma melhor profissionalização do seu corpo técnico e docente, bem como uma excelência na qualidade de sua gestão. Além disso, a acirrada competição na área educacional obriga tais instituições a estarem dispostas a mudarem constantemente seus modelos de gestão.

Soma-se a isto, o fato de esta IES ser pública, o que implica que a questão do salário não pode ser trabalhada de forma tão dinâmica quanto às outras dimensões da satisfação. Neste caso, as demais dimensões devem ser mais bem planejadas, organizadas, executadas e controladas para que, juntas, possam suprir o déficit deixado pelas variáveis salário e promoção. Além disto, é importante, senão necessário, mensurar a satisfação no trabalho dos servidores, uma vez que esta IES ainda não possui qualquer estudo prévio sobre este assunto. Soma-se a isto o fato de a pesquisa também objetivar proposições de políticas e ações que possibilitem aprimorar a qualidade de vida no trabalho destes trabalhadores. Ainda, o estudo da satisfação no trabalho permitirá ao presente pesquisador, que também integra o quadro de servidores da UFFS, traçar uma análise crítica sobre o panorama encontrado na instituição, sendo o mesmo participe das mudanças que ocorrem neste *locus* de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITUAÇÕES SOBRE TRABALHO

Ao longo dos tempos, o trabalho sofreu inúmeras transformações que acarretaram na modificação de sua configuração, tanto na maneira de executá-lo, quanto na forma de refletir sobre a sua natureza (BATISTA; VIEIRA *et al*, 2005). Acrescenta-se que os novos arranjos organizacionais e as novas tecnologias desenvolvidas possibilitaram significativas alterações no âmbito do trabalho, influenciando desde o modo de se produzir bens e serviços até a sociedade como um todo, cujas consequências dessas transformações acabaram por se mostrar muito mais profundas nos aspectos relacionados à saúde do ser humano, tanto individual quanto coletivamente (OLIVEIRA, 1997).

Leal (2008) explica, por sua vez, que o significado do trabalho está indexado ao contexto vivido em cada época, no qual se reflete um entendimento de cunho subjetivo, mas que também abarca particularidades que são socialmente compartilhadas. O relacionamento entre o homem e seu trabalho abrange além de questões sobre a situação profissional, também a sua vida pessoal, pois acaba por se criar um *status* social que não está delimitado apenas ao espaço físico de seu trabalho, tampouco ao espaço privado de sua vida social (LEAL, 2008). Tal autora ainda destaca que a atividade profissional engloba o meio individual e social de cada indivíduo, convertendo-se em algo que, além de ser um meio de equilíbrio e desenvolvimento, pode também ser um fator de risco à saúde.

Silva e Tolfo (2012) explanam que o trabalho possibilita às pessoas a construção de sua identidade, interagir e ter amparo social, achar um objetivo que tenha algum sentido, empregar tempo e esforço de forma relevante, encontrar desafios, obter renda e adquirir *status*. Os autores complementam ainda que a execução de trabalhos que tenham propósitos relevantes à existência humana, que contribuam para a formação de sentimentos e percepções de que a vida no trabalho vale à pena, tudo isso, é o que se denomina de atividade gratificante, porque é produtora de sentido para quem o executa e para o seu meio social.

Ao analisar um estudo realizado por Rebello em 2002, Silva e Tolfo (2012) afirmam que existem duas concepções referentes ao trabalho ao qual o emprego pode ou não ser comparado. A primeira perspectiva liga o emprego ao trabalho, no qual o primeiro está associado à existência de um posto de trabalho, o emprego assalariado propriamente dito, onde há a remuneração, jornada de trabalho, contrato, entre outros. A segunda perspectiva se

transfigura sob a lógica da atividade, no qual esta faz alusão a funções sociais que concedem um *status* a quem as realiza.

Pode-se perceber a partir destes aspectos abordados pelos autores acima citados, que a primeira perspectiva do trabalho o relaciona ao sistema capitalista de produção, no qual o indivíduo “vende” sua capacidade de trabalho para outro, surgindo desta associação uma relação que é evidenciada por meio de contratos de trabalho, remunerações e produção de bens e serviços. Já no segundo aspecto, o trabalho está pautado, sobretudo, no reconhecimento e valorização em relação àquilo que é realizado, conferindo a quem o executa um *status* e uma identidade social que perpassa ao longo dos tempos.

Relativo à atividade laboral, podem ser descritos dois termos que estão intrinsecamente conectados, sendo eles o labor e o trabalho. O primeiro está associado a operações de cunho braçais e cansativas, já o segundo, relacionado principalmente ao desenvolvimento de atividades de caráter intelectual e criativas. Assim, todo o trabalho tende a um fim e esforço, sendo este último uma “deterioração” majoritariamente intelectual para alguns, enquanto é um desgaste físico para outros (ALBORNOZ, 1992). Esta concepção do labor também é descrita como uma exploração e deterioração da qualidade de vida do ser humano, uma vez que este despense muito esforço físico e também psíquico em tarefas que possuam pouco ou nenhum significado importante (SILVA; TOLFO, 2012).

Pode-se afirmar ainda que o trabalho é compreendido como uma parte constituinte da felicidade do ser humano, sendo que a felicidade no trabalho é consequência da plena satisfação das necessidades psicossociais, do sentimento de contribuição e prazer na realização da atividade profissional (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Com uma visão não tão lírica sobre o trabalho, Judge *et al.* (2010) justificam que o trabalho, por muitas vezes, não é uma escolha, mas sim uma necessidade que se impõe ao indivíduo para que o mesmo consiga sobreviver, por meio do recebimento de remuneração. O salário teria um papel crucial para a subsistência, ao contrário de outros incentivos que apenas elevam aspectos subjetivos valorizados pelas pessoas.

Seguindo esta linha de raciocínio associada ao *tripalium*, Silva e Tolfo (2012) expõem que o trabalho também pode ser assimilado e experimentado como uma tortura, sofrimento, um meio de alienação econômica, política e de aflição.

Outro fator de grande importância para a realização satisfatória de tarefas é o ambiente de trabalho. Este, de acordo com Korczynski (2002) envolve uma compreensão mais profunda que abarca desde o clima organizacional até as características intrínsecas ao trabalho, como, por exemplo, remuneração, benefícios concedidos, condições de trabalho. Este autor explana

que nesta abordagem o ambiente engloba as peculiaridades da execução diária das tarefas dos trabalhadores, bem como os aspectos que resultam das políticas que a organização implanta no seu ambiente laboral.

Desse modo, com base nos autores anteriormente descritos, o trabalho pode ser compreendido como um arcabouço complexo que envolve a interação de tarefas, responsabilidades, relacionamentos, papéis, estímulos e gratificações que ocorrem em determinado contexto social. Um ponto a ser destacado é que o trabalho pode gerar efeitos tanto positivos, quanto negativos às pessoas, podendo tais efeitos ser expressos de várias maneiras, dentre elas pela mensuração da satisfação do trabalho.

2.2 O SENTIDO E O SIGNIFICADO NO CONTEXTO DO TRABALHO

Ao adentrar no estudo dos sentidos e significados do trabalho, Silva e Tolfo (2012) ressaltam a pesquisa desenvolvida em 1987 pelo grupo MOW (*Meaning of Work*). Para tal grupo, o significado do trabalho estaria alicerçado em um construto dinâmico e multifatorial, elaborado a partir da interação entre fatores ambientais e pessoais, além de ser influenciado pelas mudanças no indivíduo. O MOW também elaborou um estudo aplicado em oito países o qual estruturou os dados obtidos em três importantes dimensões: centralidade do trabalho, normas sociais sobre o trabalho e resultados valorizados do trabalho. Sobre a primeira dimensão, ressalta-se que esta aborda o grau de importância que o trabalho possui para um indivíduo em dado momento de sua vida. A respeito de normas sociais sobre trabalho, tem-se que esta dimensão retrata os valores éticos e morais relativos ao trabalho, onde tais normas operam como padrões sociais que corroboram as avaliações feitas pelas pessoas a respeito das recompensas obtidas pelo trabalho. Dependem ainda das conjunturas do meio, influenciadas por fatores sociodemográficos, pessoais e que também abarcam os direitos e deveres dos trabalhadores. Os deveres são os padrões sociais relativos ao trabalho e que são vistos como corretos/adequados pelo trabalhador. Ao passo que os direitos pressupõem as obrigações da sociedade em relação à pessoa, onde estão os aspectos relativos à expectativa de um trabalho interessante, permeado de significado e que propicie ao indivíduo participar das decisões. Por fim, têm-se os resultados valorizados do trabalho que se referem às finalidades das atividades para os indivíduos e aos motivos que o fazem trabalhar, agregando funções que os satisfazem no trabalho, tais como prestígio, retorno financeiro, contato social e autorrealização (SILVA; TOLFO, 2012).

Esta conceituação sobre os sentidos e significados do trabalho exposta pelo grupo MOW converge à visão que os Silva e Tolfo (2012) trazem de estudos feitos em 2000 por Ruiz-Quintanille e Claes no qual estes abordam duas perspectivas que constituem os significados do trabalho e que estimulam as pessoas a trabalharem: um propósito econômico (segurança no trabalho e remuneração) e a busca de objetivos expressivos (autonomia, realização de trabalho interessante, expectativa de aplicação de competências existentes).

Silva e Tolfo (2012) também relatam um trabalho feito pela pesquisadora brasileira Borges em 1999 no qual esta aprofundou a análise feita pelo grupo MOW sobre as crenças existentes no trabalho. A autora revelou que existe uma distinção entre como o trabalho deve ser, ou seja, os atributos valorativos, dentre os quais exigências sociais, justiça no trabalho, esforço corporal e desumanização, realização pessoal e sobrevivência pessoal e familiar e os atributos descritivos, sendo estes o êxito e realização pessoal, justiça do trabalho, carga mental, entre outros, onde os atributos descritivos refletem o ponto de vista mental ou abstrato de cada indivíduo.

Acerca de saúde mental e trabalho, Codo (2006) versa que estudiosos como Bugard e Crocq, em estudos realizados em 1980, julgam o trabalho como algo que irrompe sintomas em pessoas que já possuem uma “neurose latente”, ponderando, todavia, que o trabalho pode ter função determinante, mas não única e exclusiva dos transtornos mentais. Estes são os responsáveis pela segunda maior causa de incapacidade temporária no trabalho. Codo (2006) nos traz que a celeridade do processo de informatização acaba por transformar cada vez mais o trabalho braçal em um trabalho de cunho mental, convergindo muitas vezes na inexistência de um produto físico propriamente dito e que leva o trabalhador a perceber um trabalho “vazio”, que impede a conformação da identidade de quem o realiza. Codo (2006) também destaca que as doenças mentais não determinadas pelo trabalho estariam cerceadas dentro da formação da personalidade, sendo o trabalho, neste contexto, apenas um desencadeante dos distúrbios que já estariam ali. O trabalho também seria “uma das causas de um complexo de fatores determinantes da doença mental” (CODO, 2006, p.59).

Silva e Tolfo (2012) abordam também a respeito de pesquisas de base cognitivista, em especial as realizadas em 2003 por Blanch Ribas que avança sobre a ideia de três polos em relação ao sentido e significado do trabalho, sendo um positivo, um neutro e outro negativo, presentes em um *continuum*. O polo negativo versa sobre a ideia do *tripalium*, ou seja, uma ideia em que o trabalho é associado a algo penoso, remetendo à noção de castigo, penalidade, maldição. No centro do *continuum*, onde se localiza o polo neutro, estão os significados do trabalho que remetem a uma perspectiva instrumental, sendo que, por intermédio do trabalho,

a pessoa pode saciar tanto suas necessidades mais básicas, quanto as mais elevadas. No polo positivo, o trabalho está vinculado à possibilidade de satisfação e autorrealização, norteando os modos tradicionais de agir, pensar e sentir a vida no trabalho. Sobre a questão da satisfação, o tema será mais bem explicado a seguir.

2.3 CONCEITUAÇÃO E TEORIAS SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A respeito da satisfação no trabalho, ressalta-se que seu conceito se modificou ao longo dos anos, estando primeiramente relacionado às interferências da fadiga e da remuneração na produtividade. Todavia, percebeu-se que a satisfação, ancorada, sobretudo, nos estudos precursores da escola de relações humanas, era muito mais determinada pelas relações sociais do que pela remuneração paga aos trabalhadores. Desse modo, a satisfação propunha-se a melhorar a vida do trabalhador através da redefinição do próprio trabalho (CURA; RODRIGUES, 1999). A relevância do tema incitou pesquisas na década de 1930 e, desde então, provoca o interesse em diversos pesquisadores de variadas áreas de estudo (CARLOTTO; CÂMARA, 2008).

De acordo com Martinez e Paraguay (2003) a satisfação no trabalho influencia tanto os fatores comportamentais como, por exemplo, a saúde física e mental dos trabalhadores, quanto à própria organização, que depende de trabalhadores saudáveis para desempenhar suas atividades de modo a manter ou incrementar sua produtividade.

Conforme Garret e Ssesanga (2005) inexistem uma definição exata sobre satisfação no trabalho, o que acaba resultando em discrepâncias significativas entre os inúmeros estudiosos que se debruçam sobre o assunto.

Ao abordar o trabalho realizado por Siqueira e Gomide Jr. em 2004, Suehiro (2008, p. 208-209) afirma que ainda não existe um consenso a respeito da definição, causas e componentes que fazem parte da satisfação no trabalho. O comportamento é complexo e abarca diferentes perspectivas como explica o autor:

Em razão dos múltiplos aspectos que podem interferir na forma como um indivíduo avalia seu trabalho, bem como da subjetividade que esse processo avaliativo envolve, a satisfação no trabalho é considerada como fenômeno de difícil definição, que está sujeito a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato (Fraser, 1983; Martinez, Paraguay e Latorre, 2004). Inicialmente, os estudos que focalizavam a satisfação no trabalho procuravam demonstrar que ela estava relacionada a fatores como absenteísmo, rotatividade, índice de acidentes e desempenho no trabalho. No entanto, segundo Pasquali e Nogueira (1981), as pesquisas realizadas a partir de meados da década de 70 têm focado a relação da satisfação com variáveis como salário, promoção, supervisão, conteúdo e métodos

de trabalho. Também tem sido pesquisada a relação desses fatores com outras variáveis, tais como características do trabalhador e ambiente onde se desenvolve.

Gondim e Siqueira (2014), por sua vez, apontam que a satisfação está ligada ao bem-estar no trabalho, no qual este é definido como um conceito constituído a partir de três tipos de vínculo com o trabalho: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional, do tipo afetivo (figura 1). Estes três conceitos representam relações positivas com o trabalho e com a organização. Pode-se definir, então, o bem-estar no trabalho como sendo “um construto psicológico multidimensional, integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento organizacional afetivo)” (SIQUEIRA; PADOVAN, 2008, p. 206).

Figura 1 - Constituição dos Vínculos Organizacionais



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

Ao se especificar melhor a noção sobre satisfação no trabalho, tem-se que este é um vínculo afetivo positivo com o trabalho, expresso por meio dos níveis de satisfação quanto ao relacionamento com os colegas de trabalho e com o chefe, ao salário, às possibilidades de promoção e ao conteúdo das tarefas executadas pelos trabalhadores.

O envolvimento com o trabalho, por sua vez, é mais facilmente compreendido como um estado de fluxo, no qual ocorre uma harmonização entre o que desejamos, sentimos e pensamos acerca das tarefas laborais que realizamos.

Por fim, temos o comprometimento organizacional do tipo afetivo, que se apresenta como uma mescla positiva entre o funcionário e seu empregador, sendo que a pessoa demonstra uma grande identificação com os objetivos da organização e reconhece que esta

ligação afeta positivamente sua vida. Tal ligação pode se traduzir em sentimentos positivos como, por exemplo, orgulho, contentamento, apego, confiança e dedicação. Os demais tipos de comprometimento organizacional, o normativo e o calculativo, serão mais bem explanados ao longo do presente estudo.

Numa perspectiva temporal do conceito de satisfação, Siqueira (2008) informa que, inicialmente, nas primeiras décadas do século XX, motivação e satisfação no trabalho eram tratadas em conjunto nas teorias que se referiam às características individuais responsáveis pelos comportamentos manifestos no ambiente de trabalho. Esta autora complementa que a satisfação era um componente da motivação que levava os trabalhadores a manifestarem um aumento de desempenho, produtividade e tempo de permanência na organização, além da redução do absenteísmo. Sendo assim, nesta perspectiva, a satisfação era tida como uma preditora de comportamentos valorizados no ambiente de trabalho.

Adiante, mais precisamente entre as décadas de 1970 e 1980, a satisfação no trabalho passou a ser vista como uma atitude, sendo também descrita como um fator que possibilitava apontar as diferentes manifestações comportamentais no trabalho, como, por exemplo, a produtividade, as faltas no trabalho, a rotatividade e o desempenho (SIQUEIRA, 2008).

Ainda nesta época, uma segunda linha de estudos a respeito da satisfação no trabalho embasou seus pressupostos especialmente em princípios humanistas e sociais, exigindo que as organizações tivessem maior sensibilidade às questões da vida em sociedade. Tal corrente pregava que os sentimentos que surgiam no contexto de trabalho possibilitavam sua disseminação para a vida pessoal, familiar e social dos trabalhadores, influenciando seu bem-estar e sua saúde física e mental (SIQUEIRA; GOMIDE, 2014 *apud* SIQUEIRA, 2008).

Nos anos 1990, os estudos sobre as emoções que surgem no ambiente de trabalho ocasionaram uma redução na esfera de importância da satisfação, dando lugar à pesquisa de outros conceitos afetivos, tais como afetos positivos e negativos, estado de ânimo, estresse, síndrome de *Burnout*, sofrimento e promoção de saúde mental dos trabalhadores.

O início dos anos 2000 caracteriza a satisfação como um vínculo afetivo do indivíduo com seu trabalho. A satisfação passa a ser compreendida como “um resultado (*output*) do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador e é apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado de envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo [...]” (SIQUEIRA, 2008, p.266).

Podem-se dividir as concepções de satisfação no trabalho em duas vertentes: unidimensional e multidimensional, sendo que a primeira considera a atitude do colaborador perante o seu trabalho como um todo, resultando em satisfação global, enquanto que a

segunda reitera que o funcionário manifesta seu sentimento em relação ao trabalho e às facetas ligadas a ele. Das facetas mais mencionadas estariam o salário, supervisão, colegas, benefícios, possibilidade de ascensão profissional, natureza do trabalho, condições de trabalho, estabilidade, entre outros (TAMAYO, 2000; SPECTOR, 2010).

Percebe-se, então, que o conceito de satisfação no trabalho está intimamente ligado ao contexto vivenciado em cada época em que o tema é estudado, onde as teorias que o idealizam estão sempre orbitando ao redor da questão da satisfação das necessidades e o atendimento ou não dos valores individuais dos trabalhadores. A partir desse apanhado temporal do conceito de satisfação, surgem várias concepções que teorizam a respeito de sua transposição no trabalho, acabando por reunir diferentes dimensões.

2.4 APROXIMAÇÕES ENTRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO

Das teorias que versam a respeito da satisfação no trabalho e que também vai ao encontro da vertente que estuda a motivação dos trabalhadores, a que mais se destaca seria a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, formulada em 1970 por Abraham H. Maslow. Este autor elaborou uma pirâmide que hierarquiza os níveis de necessidades dos indivíduos. Chiavenato (2003) aborda que na base dessa pirâmide estariam as necessidades fisiológicas, ou seja, as necessidades de alimentação, sono, repouso, sexo, abrigo, dentre outras necessidades de cunho instintivo e que estão relacionadas à sobrevivência do indivíduo. Logo acima das necessidades fisiológicas, viriam as necessidades de segurança, caracterizadas por ser o desejo de estabilidade e proteção. Estas advêm quando as necessidades fisiológicas estão razoavelmente satisfeitas. Na sequência, viriam as necessidades sociais, dentre as quais a necessidade de associação, participação, troca de amizades, aceitação pelos outros, afeto e amor. Frustrações a respeito destas necessidades poderiam levar a pessoa a dificuldades de adaptação social, isolamento e solidão. Em seguida, viriam as necessidades de estima, as quais envolvem a autoapreciação, autoconfiança, independência, autonomia, necessidade de aprovação social, de respeito, prestígio e *status*. Por fim, no topo da pirâmide, estaria a necessidade de autorealização, segundo a qual está relacionada com o autodesenvolvimento do indivíduo e a realização do próprio potencial.

Chiavenato (2003) reitera que as necessidades podem variar de acordo com cada indivíduo, bem como a intensidade com que cada uma se faz presente nas pessoas. Tal autor aponta que nem todas as pessoas alcançam o topo da pirâmide, sendo que muitas delas “estacionam” apenas nas necessidades que mais lhe preocupam. É importante ressaltar que

“toda necessidade está relacionada com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Seu efeito sobre o organismo é sempre global e conjunto e nunca isolado” (CHIAVENATO, 2003, p. 331). Afirmar-se que a obra de Maslow propõe que um conjunto de “forças internas” do indivíduo, promove neste, estímulos que o conduzem a satisfazer suas necessidades, ou seja, tais forças criam essas necessidades que levam o indivíduo a agir (ABBOUD, 1980).

Complementando os estudos de Maslow, Gondim e Silva (2014) citam o trabalho desenvolvido por Alderfer em 1960, o qual reorganizou as cinco necessidades em apenas três (ERC): Existência, a qual engloba as necessidades fisiológicas e de segurança, Relacionamento, que abarca as necessidades sociais e de estima e, por fim, de Crescimento, abrangendo a necessidade de autorealização. A frustração decorrente da não satisfação das necessidades que se encontram em níveis mais elevados pode fazer com que o indivíduo retroceda ao nível anterior. Outro ponto que esses autores apontam na teoria da hierarquia das necessidades é que os aspectos culturais também devem ser levados em consideração.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow acaba por englobar os conceitos de motivação e satisfação. Por vezes, encontra-se na literatura uma imprecisão entre motivação e satisfação. Alguns autores versam que uma pessoa satisfeita encontra-se motivada e vice-versa. A motivação é uma conduta orientada ao atendimento de uma necessidade, enquanto que a satisfação é uma condição de comodidade que é conquistada com o atendimento de tal necessidade (ARECHER, 1978). Complementando a diferença existente entre satisfação e motivação, Grohmann e Kopittke (2001, p.2) afirmam que:

[...] a motivação representa o impulso que guiará o comportamento do indivíduo no sentido da satisfação de certas necessidades (ou motivos). As necessidades são intrínsecas e variam de pessoa para pessoa e um dos maiores desafios das organizações é tentar identificar tais necessidades e fornecer, dentro do possível, os meios para satisfazê-las.

Pode-se afirmar que a motivação e a satisfação explicitam um estado em que a disposição que cada indivíduo possui é empregada para a realização de seu trabalho (SBRAGIA; MAXIMIANO, 1980).

Outro estudo que versa sobre a satisfação humana é a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Esse estudo foi desenvolvido em 1959 por Frederick Herzberg, segundo o qual há dois fatores que orientam o comportamento das pessoas em situação de trabalho: Fatores Motivacionais ou Intrínsecos e Fatores Higiênicos ou Extrínsecos. Segundo Chiavenato (2003), os Fatores Higiênicos são elementos que estão fora do controle das pessoas, podendo

influenciar o desempenho de seu trabalho. Os principais fatores higiênicos seriam salário, benefícios sociais, tipo de supervisão recebida ou chefia, diretrizes e políticas da empresa, condições ambientais e físicas de trabalho, clima de relacionamento entre funcionário e empresa, entre outras. Os fatores higiênicos eram amplamente usados para motivar os trabalhadores, uma vez que o trabalho era visto como um ambiente desacolhedor.

Após as pesquisas de Herzberg, foi demonstrado que quando os fatores higiênicos são excelentes eles apenas inibem que exista qualquer traço de insatisfação entre os funcionários, ao passo que quando tais fatores são deficientes, eles causam a insatisfação. Ou seja, o papel dos fatores higiênicos, quando adequadamente presentes, é o de evitar a insatisfação, mas não conseguem promover a satisfação. Chiavenato (2003) aborda que o segundo fator na Teoria desenvolvida por Herzberg são os chamados Fatores Motivacionais, ou Fatores Intrínsecos. Esses fatores estão associados ao conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas, sendo percebido no nível individual do funcionário. Os fatores motivacionais de maior destaque incluem sentimentos de crescimento individual, autorealização, reconhecimento profissional.

Costumeiramente, as tarefas e cargos eram estabelecidos usando os princípios de eficiência e economia, acarretando uma perda de sentido para o funcionário que o executava, além de causar apatia, desinteresse e ausência de sentido psicológico. Tal autor explana ainda que, quando os fatores motivacionais são bons, eles potencializam a satisfação dos indivíduos, ressaltando que quando tais fatores são incipientes eles atenuam a satisfação. Chiavenato (2003) reitera que fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não estão conectados entre si. De acordo com os estudos expostos em 1973 por Herzberg “o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação profissional. Também o oposto da insatisfação é a ausência dela e não a satisfação” (CHIAVENATO, 2003, p.334).

Para possibilitar uma contínua motivação na execução do trabalho, Frederick Herzberg preconizava o enriquecimento de tarefas ou enriquecimento do cargo. Esta indicação baseia-se em uma iniciativa que faça com que o trabalho se transfigure em algo que seja mais recompensador e gratificante, ampliando tarefas com maior significado ao cargo de um trabalhador (SNELL; BOHLANDER, 2009). O enriquecimento do cargo, ou expansão vertical, ocorre quando há um aumento da autonomia e da responsabilidade dos funcionários. Snell e Bohlander (2009), ancorados nas ideias de Herzberg, afirmam que existem cinco fatores que possibilitam enriquecer os cargos: reconhecimento, realização, crescimento, responsabilidade e desempenho de todo o cargo *versus* apenas parte dele. Ações como elevar o nível de dificuldade e responsabilidade, dotar os funcionários de mais autonomia e controle

sobre os resultados do trabalho, acrescentar cargos ou tarefas que exijam treinamento e crescimento, delegar atribuições específicas aos trabalhadores, entre outras ações ajudam os funcionários a desempenharem um papel mais relevante no processo de tomada de decisão, além de possibilitar que estes se envolvam mais no processo de planejamento, organização, direção e controle do próprio trabalho (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Tais autores ressaltam que, apesar de o enriquecimento do cargo conceder vantagens aos funcionários, como por exemplo, a realização e o crescimento do indivíduo, tal prática não soluciona todos os seus problemas comportamentais, uma vez que eles não sanam os empecilhos em torno da insatisfação com a remuneração, com os benefícios ou com a segurança no trabalho, por exemplo.

Outro estudo, trazido por Robbins, DeCenzo e Wolter (2013), que versa sobre a natureza da motivação humana, é a chamada Teoria X e Y, desenvolvida por Douglas McGregor na década de 1960. Primeiramente, McGregor desenvolveu a Teoria X, a qual se embasa no seguinte pensamento: a “visão de um coordenador sobre a natureza dos seres humanos é baseada em um determinado agrupamento de pressupostos, e que ele tende a moldar seu comportamento em relação a seus subordinados de acordo com essas premissas” (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2013, p. 31).

Conforme estes autores, existiriam quatro pressupostos que os superiores hierárquicos têm de seus subordinados, sendo elas: 1) o desagrado em relação à execução do trabalho pela maioria das pessoas que, por sua vez, tentarão evitá-lo, 2) o fato de os indivíduos não adorarem o trabalho, eles devem ser controlados, coagidos ou até mesmo ameaçados com punições para realizarem aquilo que lhes foi imputado em seu trabalho, 3) os trabalhadores irão fugir da responsabilidade e, por fim, 4) a maioria dos funcionários prioriza a segurança perante os outros fatores relativos ao trabalho, mostrando muito pouca ambição.

Após uma repercussão negativa acerca da natureza das pessoas, McGregor formulou outros quatro argumentos relativos aos indivíduos, os quais ele denominou de Teoria Y, a saber: a habilidade de tomar decisões em conjunto com todos os indivíduos, em contraponto às decisões tomadas unicamente pela gerência, o pressuposto de que os trabalhadores podem conceber o trabalho como algo natural da mesma forma que o lazer e o descanso, o argumento que versa sobre a possibilidade de uma pessoa comum aprender a aceitar ou até mesmo procurar responsabilidade, e a premissa de que a pessoa mobilizada pela auto-orientação e autocontrole se colocará a disposição dos objetivos que se empenhou em alcançar no âmbito da empresa. A partir desse contraponto com a Teoria X, McGregor pondera que os pressupostos da Teoria Y eram mais claros do que ele propôs em seu estudo anterior,

sugerindo também a adoção de ideias para elevar a motivação de um funcionário, tais como, a participação na tomada de decisões, trabalhos desafiadores, boas relações com o grupo, entre outras (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2013), o que caracteriza formas de enriquecimento do trabalho.

Por sua vez, a Teoria de McClelland, desenvolvida por David McClelland na década de 1960, também leva em consideração as necessidades biológicas. Entretanto elas não são vistas de forma hierárquica. Essa teoria preconiza que existem três tipos de necessidade: de poder, de afiliação e de realização, estando estas interconectadas e expressando a variação da intensidade das pessoas, de acordo com seus perfis psicológicos e o tipo de socialização a que estiveram sujeitas. A necessidade de realização se manifesta a partir do momento que o indivíduo possui uma grande motivação para a autorealização e busca de autonomia, aceitando desafios plausíveis em seu trabalho e galgando ininterruptamente estágios para o seu sucesso pessoal. Caso a necessidade mais premente seja a de afiliação, a pessoa dirige seus esforços primeiramente em relacionamentos interpessoais, ficando o seu desenvolvimento individual em segundo plano. Por fim, quando o trabalhador tem uma maior necessidade por poder, suas ações são motivadas pelo desejo de influenciar, reorientar e alterar as ações das pessoas alheias (GONDIM; SILVA, 2014). Estes autores informam que a grande crítica a esta teoria é o fato de que a realização não possui um caráter motivacional, mas sim, um perfil da cultura americana, o que restringe a sua transposição para outras culturas.

Relativo à Teoria da Expectância, Gondim e Silva (2014) afirmam que ela foi desenvolvida por Vroom em 1995 e apregoa que a motivação é uma força de condição emocional e consciente que é ativada quando a pessoa tem de escolher entre diversos projetos de ação. A escolha estaria relacionada a dois fatores: às expectativas individuais e à avaliação das consequências esperadas através da comparação entre as várias alternativas de ação. Tal teoria reitera o fato de as pessoas escolherem sobre suas ações de maneira instrumental, objetivando maximizar seu prazer e ganho e diminuir seu desprazer e perda. Assim, a escolha é o fruto da múltipla função de três formulações cognitivas, sendo elas: valência, expectância e instrumentalidade. Gondim e Silva (2014) utilizam o exemplo de uma pessoa que aspira a uma promoção. Para ela, a motivação para a ação dependerá do grau de atração (valência) que o indivíduo imputa à promoção, a crença de que poderá atingir seu objetivo (expectância) por meio de ações que o conduzam até esse objetivo (instrumentalidade).

Outra teoria motivacional que ganha destaque nos estudos de Gondim e Silva (2014) é a Teoria do Estabelecimento de Metas, preconizada por Locke e Latham em 1990, no qual os

autores destacam que as metas podem variar tanto em conteúdo, quanto em intensidade. A respeito do conteúdo, tem-se que as metas podem ser difíceis ou fáceis, simples ou elaboradas, específicas ou abertas. Sobre a intensidade, esta pode variar de acordo com a percepção da importância do comprometimento com a meta. Estes autores complementam que, de acordo com estudos de Kanfer realizado em 1992, as metas conduzem à ação por intermédio de quatro recursos: 1) dirigir a atenção, 2) propiciar o desenvolvimento de uma estratégia para a ação, 3) incentivar a persistência da ação e 4) estimular o esforço para a ação.

De acordo Gondim e Silva (2014, p. 181) “metas claramente especificadas são os verdadeiros fatores motivacionais da conduta humana”. Os autores também explicam que, conforme a interpretação realizada por Pérez-Ramos em 1990, o ciclo do processo motivacional parte do seguinte esquema: anseio (valor) que se transforma em intenções (metas), da ação para alcançar as intenções (desempenho), da satisfação adquirida com o produto do desempenho e a recondução de metas, valores e do desempenho, tomando como base os *feedbacks*. Estes autores também ressaltam que a indagação principal desta teoria é a orientação, onde se estipula diferenças entre meta de aprendizagem e meta de desempenho. A primeira se embasa no comportamento, no conhecimento, na estratégia ou habilidade, ao passo que a segunda objetiva apenas concluir a tarefa. Sendo assim, enfatiza-se que investir apenas em metas bem estabelecidas e no equilíbrio entre as habilidades da pessoa e o nível de dificuldade da meta não é o bastante. Deve-se ainda oferecer orientações de como a meta pode ser posta em prática.

Sobre a Teoria da Equidade, postulada por Adams em 1965, Silva (2012) aborda que o desempenho, a motivação e a satisfação de um trabalhador estão vinculados a uma avaliação subjetiva e comparativa que a pessoa faz da relação entre o esforço despendido em uma tarefa e a recompensa recebida com o esforço e a comparação com a recompensa que os colegas recebem em trabalhos similares. Destaca-se que os indivíduos têm a propensão de estarem satisfeitos quando percebem um equilíbrio na relação esforço-recompensa, ou seja, quando notam que a organização lhes compensa de forma justa frente aos esforços empregados, tendo-se, assim, um estado de equidade. Esta compensação pode se refletir de diferentes maneiras, tais como reconhecimento, promoção, dinheiro, transferências, entre outros. Caso a pessoa perceba que a relação esforço-recompensa está em um nível inferior se comparado aos de seus colegas, tem-se então um estado de iniquidade, ou seja, uma insatisfação por parte desse indivíduo. Se esta insatisfação perdurar por um período muito prolongado, a pessoa tende a reduzir o esforço empregado em suas tarefas, podendo até mesmo deixar a organização.

Silva (2012) destaca que se predominarem na organização as situações de equidade, a tendência é de que o trabalhador mantenha o nível de seu desempenho. Ressalta-se que se a compensação recebida por um indivíduo estiver acima da dos demais colegas, em se tratando de compensações semelhantes, haverá a tendência de que o trabalhador aumente seus esforços, tendo em vista o objetivo de ampliar ainda mais a recompensa percebida (SILVA, 2012).

Medeiros (2005, p.32) defende uma ideia contrária ao entender que: “[...] tanto a recompensa percebida como inferior ao que se esperava, como a recompensa recebida a mais, comparada com o patamar elevado, pode levar à insatisfação [...] recompensas recebidas a mais podem levar a sentimentos de culpa [...]”.

Uma das teorias que aborda as possíveis causas que levam à frustração e à insatisfação dos empregados de uma empresa é a chamada Teoria da Imaturidade-Maturidade, desenvolvido por Argyris em 1969. Ressalta-se que este buscou, primeiramente, analisar como ocorre a evolução da personalidade do ser humano e de que maneira ele atinge sua maturidade. Na sequência, o estudo partiu para os fatores da organização que impedem que o funcionário imaturo se desenvolva no âmbito do trabalho e que também acabam por frustrar os trabalhadores que já estão em graus de maturidade consolidados. São listados três fatores principais: 1) liderança impositiva, 2) estrutura da organização formal e 3) controles administrativos (ABBOUD, 1980). Sobre a liderança impositiva, esta é caracterizada como a total tomada de decisão por parte do superior hierárquico, exigindo que seus subordinados cumpram integralmente o que foi decidido, sem dar-lhes a oportunidade de participar e opinar sobre as decisões que eles mesmos irão cumprir, culminando em uma perda da capacidade de iniciativa e de criatividade. O segundo fator, estrutura da organização, ressalta que, no âmbito da empresa, a centralização do poder acaba por inibir a iniciativa dos trabalhadores, ficando estes reféns de uma obediência completa em relação aos princípios da organização. A respeito dos controles administrativos, como, por exemplo, os planos de incentivo e pagamentos, têm-se que estes controles estão inseridos dentro de um conjunto de normas que agem como mecanismos inibidores e idealizam nos gestores a ideia da existência de dessemelhança entre o que propõe as normas e regulamentos do que efetivamente se é controlado.

Abboud (1980) pondera que a junção destes três fatores faz com que se despreze o fato dos trabalhadores possuírem diferentes aspectos motivacionais, além de acarretar aos indivíduos da organização uma falsa uniformidade muito acentuada, o que pode gerar, sobretudo, aumento nos níveis de absenteísmo, rotatividade, diminuição na produtividade, entre outros.

A Teoria de Autodeterminação, postulada em 1987 por Ryan e Deci, defende que o comportamento individual é influenciado pelo ambiente que o cerca, onde o bem-estar é resultado de um comportamento intencional, autônomo (interesses pessoais), autocontrolado (domínio afetivo, motivacional e cognitivo) e auto-regulatório, culminando em uma auto-realização no qual há um ajustamento entre indivíduo e ambiente (GONDIM; SILVA, 2014).

Acrescenta-se que dentro desta teoria, estão inseridas mais quatro microteorias, dentre as quais: a Teoria das Necessidades Básicas, Teoria da Integração Organística, Teoria da Avaliação Cognitiva e Teoria das Avaliações da Causalidade.

A primeira microteoria tem um enfoque humanista, em que o indivíduo anseia por desenvolver suas competências, criar vínculos sociais e afirmar sua autonomia pessoal. A Teoria da Integração Organística versa a respeito da incorporação, por parte da pessoa, de normas externas, variando entre uma total incorporação para uma ausência desta. Nesta teoria, a regulação e a internalização estão vinculadas aos tipos motivacionais. A microteoria da Avaliação Cognitiva explana que a motivação conduz o indivíduo a agir no ambiente, onde a ação, se alicerçada em condições externas, denomina-se motivação extrínseca, e, caso o movimento vier das necessidades internas de satisfação, produz-se a motivação intrínseca. A última microteoria, Orientações de Causalidade, destaca que os estilos regulatórios são embasados na orientação impessoal (sem autonomia e regulação externa), orientação pessoal controlada (sem autonomia e com comportamento definido externamente) e orientação autodeterminada (regulada por processos internos, incluindo também a motivação extrínseca). Segundo Gondim e Silva (2014) a motivação integrada, segundo a qual o indivíduo internaliza normas e regras, é o perfil com o melhor preditor de desempenho, uma vez que tais pessoas possuem grande iniciativa e comportamento ativo para perseguirem sua satisfação pessoal.

No que tange à Teoria do Fluxo, desenvolvida em 1996 por Csikszentmihalyi, destaca-se que a motivação é um estado emocional de curta duração de tempo, detalhado como uma intensa concentração e plena compreensão da atividade que está sendo desenvolvida (GONDIM; SILVA, 2014). Complementarmente a isso, estes autores (2014, p. 184) afirmam que “o fluxo é um estado psicológico de êxtase que resulta de uma integração de processos cognitivos, de características da tarefa e de estados emocionais múltiplos”. Além disso, os autores versam que este estado é prontamente observável quando realizamos tarefas muito prazerosas e emocionantes, tais como atividades esportivas e de cunho artístico.

Uma das restrições desta teoria é que o estado de fluxo é algo que não se atinge tão facilmente e tampouco possui uma longa duração, sobretudo com atividades que não

despertam muito interesse, como, por exemplo, trabalhos repetitivos, sem sentidos e com pouca autonomia. Os autores também complementam que os principais fatores para se obter o estado de fluxo são: apaziguar fatores que distraiam o funcionário, deixando o mesmo plenamente concentrado no que está desempenhando, o que ajuda a “perder” a noção do tempo gasto na tarefa; apontar as situações que propiciem o estado de fluxo em uma pessoa; possibilitar que o trabalhador tenha controle do processo, e, por fim, ofertar metas bem definidas e passíveis de serem alcançadas, com *feedbacks* contínuos durante o andamento da tarefa.

A seguir, serão abordados sobre a importância dos aspectos relativos a emoções e afetos no trabalho.

2.5 EMOÇÕES E AFETOS NO TRABALHO

O campo de estudos sobre as emoções no trabalho aflorou entre as décadas de 1980 e 1990, sobretudo pelos preceitos da psicologia positiva a qual, de acordo com trabalhos feitos em 2012 por Ferreira, Silva e Souza, enfocam os aspectos positivos como a saúde, o desenvolvimento do potencial das pessoas, o bem-estar e a qualidade de vida. Salienta-se que as emoções e afetos possuem quatro funções: sobrevivência da espécie, construção histórica, aprendizado e ajustamento social e expressão da subjetividade e da individualidade (GONDIM; SIQUEIRA, 2014).

Estas autoras trazem os trabalhos realizados em 2007 por Miller, Considine e Gardner no qual há cinco perspectivas distintas sobre as concepções de emoção no trabalho. A primeira, Trabalho Emocional, destaca as expressões emocionais e os custos pessoais derivados do gerenciamento das emoções para satisfazer as demandas da organização. Trabalho com Emoções, a segunda abordagem, retrata que a natureza da ocupação incita emoções, fazendo com que o trabalhador necessite de uma identidade profissional para o bom desempenho de suas atividades. A terceira abordagem, Emoções no Trabalho, explana que a qualidade do ambiente de trabalho é resultado da característica das interações estabelecidas com colegas e chefia, influenciando diretamente no absenteísmo e no adoecimento no e pelo trabalho. A quarta perspectiva, Emoções Dirigidas para o Trabalho, aponta que situações emocionais que ocorreram fora do ambiente de trabalho influenciam no ambiente em que ele ocorre. A última perspectiva, Emoções para o Trabalho, afirma que este pode ser caracterizado como um objeto depositário de emoções e afetos.

Gondim e Siqueira (2014, p. 289) ressaltam que a conceituação dos termos é de difícil delimitação, uma vez que “a definição de emoções e afetos é multidimensional e pode variar conforme a perspectiva de estudo adotada pelo pesquisador”.

Estes autores (*op.cit.*) destacam a sistematização das pesquisas sobre emoções, trazendo um estudo apresentado por Ashkanasy em 2003 que estipula quatro tipos de abordagem: a primeira, que abarca teorias como a dos Eventos Afetivos (TEA)¹, do modelo de Circumplexo/Bidimensional do Afeto² e da Infusão do Afeto³, enfoca os sentimentos individuais e sua diversidade no contexto de trabalho, o que acaba por repercutir nas suas atitudes, engajamento com a empresa, desempenho e principalmente com a sua satisfação. A segunda abordagem retrata as manifestações e expressões interpessoais, culminando em algum tipo de autorregulação emocional e que está ligada também à inteligência emocional. A terceira abordagem abrange os estudos sobre os grupos, uma vez que estes estão presentes nos contextos organizacionais, influenciando a forma de organização do trabalho, sua divisão e as metas estipuladas além de contribuir para a coesão ou atenuação de conflitos. Ressalta-se que o humor do grupo tem papel fundamental no tom afetivo que caracteriza seus membros. A quarta e última abordagem, explica o enfoque organizacional, abrangendo a questão da saúde organizacional, sendo esta caracterizada como resultante de uma prática de empresas que priorizam o bem-estar do indivíduo e a continuidade de consequências organizacionais positivas.

Outro aspecto que Gondim e Siqueira (2014) destacam é o de afetividade. Esta é conceituada como uma teia de processos subjetivos na qual ocorre a construção de vínculos com as pessoas, objetos físicos ou sociais além de exteriorização de emoções e sentimentos. Segundo estas autoras, as diferentes teorias a respeito de afetividade podem ser organizadas em três perspectivas: traços afetivo-emocionais, atitudes e estados afetivo-emocionais. A primeira é conceituada como traços estáveis que estampam a forma que o indivíduo exprime

¹ Conforme Gondim e Siqueira (2014) a Teoria dos Eventos Afetivos, preconizada em 1996 por Weiss e Cropanzano, afirma que o comportamento dos trabalhadores, bem como sua produtividade, não são definidos por suas atitudes e personalidade, mas sim, pela concentração de eventos positivos e negativos em relação ao trabalho.

² O Modelo Circumplexo/Bidimensional do Afeto, desenvolvido em 1988 por Watson, Clark e Tellegen, explana que as emoções distintas se posicionam em variados pontos de uma circunferência, com base na proximidade ou afastamento ente estas emoções, levando em consideração parâmetros como afetos positivos ou negativos, envolvimento ou não, prazer ou desprazer (GONDIM; SIQUEIRA, 2014).

³ A teoria da infusão do afeto, exposta por Forgas e George em 2001, versa que existem duas preposições que estariam intrinsecamente relacionadas, sendo que a primeira pondera que os julgamentos são formados a partir do estado de humor da pessoa, enquanto que a segunda afirma que o humor altera a tomada de decisão e a memória (GONDIM; SIQUEIRA, 2014).

seus sentimentos, emoções e atitudes, fazendo com que venham à tona peculiaridades que diferenciam as pessoas umas das outras.

A respeito das teorias sobre as atitudes, segunda perspectiva analisada, pode-se afirmar que elas são vistas como um emaranhado de crenças, tendências e sentimentos que agem sobre grupos, pessoas, objetos ou ideias, convertendo-se em um vasto campo de estudos que visam compreender a melhoria da afetividade em diferentes contextos de trabalho. De acordo com Gondim e Siqueira (2014, p. 302) tal abordagem é vista como o “principal eixo teórico responsável pelo conhecimento psicossocial aplicado ao trabalho durante o século XX [...]”. Complementa-se o fato de que os principais conceitos atitudinais são denominados pela satisfação no trabalho, onde se abarca o nível de contentamento com a chefia, colegas, salário, trabalho realizado e promoções; pelo envolvimento com o trabalho, que agrega aspectos como o nível de identificação com o trabalho efetuado; e, por último, com o comprometimento organizacional afetivo que envolve características sobre os afetos direcionados à organização.

Por fim, os estados afetivo-emocionais, terceira perspectiva sobre a teorização da afetividade, abordam os microconceitos que versam sobre as emoções ou sentimentos negativos e positivos relativamente estáveis, de acordo com a situação ou tempo presenciados. Incluem-se neste enfoque as teorias sobre estado de ânimo, autoestima e satisfação geral com a vida. A primeira teoria, ou seja, estado de ânimo, abarca as dimensões positivas e negativas de afetividade, no qual as positivas reproduzem sentimentos de atividade, alerta e entusiasmo e as negativas espelham nervosismo, raiva, desprezo, culpa e medo. A segunda teoria, autoestima, é constituída de sentimentos a respeito de competência e valores pessoais, ecoando a capacidade do indivíduo de administrar os empecilhos da vida e se tornar feliz. A teoria sobre satisfação geral com a vida, terceira e última formulação, pressupõe que esta se constitui a partir de uma avaliação geral que a pessoa faz de sua vida, transformando-se em um ingrediente de felicidade e em uma dimensão afetiva do funcionamento mental positivo.

Na sequência, Gondim e Siqueira (2014) explanam sobre as condições ambientais de trabalho, sendo estas as características do ambiente em torno do indivíduo no decorrer da realização de seu trabalho. Essas características se classificam em três conjuntos: condições sociais, como, por exemplo, as relações com colegas, clima organizacional e estilo de liderança; as condições temporais, que contempla variáveis como o horário de trabalho, intervalos de descanso, duração do turno de trabalho; e, por fim, condições físicas, relacionadas à temperatura, iluminação, ruídos, entre outros.

Em termos cronológicos, os estudos que associam afetividade e condições de trabalho remontam a meados do século XX, quando uma visão mecanicista, segundo a qual o

indivíduo era concebido como um ser avesso ao trabalho e que o efetuava a contragosto, deu lugar a estudos de cunho humanista. A partir da corrente de pensamento humanista, pesquisas demonstraram que, uma composição adequada do ambiente de trabalho, compunha um dos mais importantes meios de fazer com que os indivíduos se tornassem trabalhadores saudáveis e felizes, resultando em uma maior produtividade e assiduidade ao trabalho.

2.6 BEM-ESTAR E FELICIDADE NO TRABALHO

Explorando o campo de bem-estar no trabalho, Gondim e Siqueira (2014) ressaltam que este construto possui uma conceituação bem ampla, envolvendo desde o próprio conceito de saúde até nuances afetivas, como, por exemplo, as satisfações e insatisfações vividas pela pessoa em diversas esferas de sua vida (social, afetiva, familiar), as insatisfações e satisfações relativas ao trabalho (salário, relação com colegas e chefia, possibilidade de promoção, entre outras).

Pode-se diferenciar saúde de bem-estar pelo fato de esta última incorporar análises e resultados oportunos a respeito de afetividade no trabalho, enquanto que a primeira, por sua vez, pode ser entendida como “um subcomponente de bem-estar em diversos estudos, representa a combinação de indicadores psicológicos, tais como afeto, frustração e ansiedade, bem como de indicadores físicos/fisiológicos, como pressão sanguínea, funções cardiovasculares, e condições físicas gerais” (GONDIM; SIQUEIRA, 2014, p. 304).

Tais autoras também ponderam que os estudos sobre bem-estar do trabalhador e condições de trabalho provocam relações de incerteza e embate entre os papéis organizacionais e as reações afetivas, dentre as quais, satisfação no trabalho, tensão ou ansiedade, comprometimento e envolvimento, nervosismo dos empregados e arquétipos de comportamento dos chefes, bem como entre processos de satisfação, privação e bem-estar dos funcionários. Complementam ainda o fato de que os estudiosos da área vêm cada vez mais reconhecendo que o contexto de trabalho e a afetividade pessoal se influenciam mutuamente, auxiliando a esculpir o panorama de bem-estar psicológico do indivíduo.

Ao se deterem sobre o conceito de bem-estar no trabalho, Siqueira e Padovan (2008) explanam que bem-estar e saúde são discutidos de maneira interligada. Principalmente quando os estudiosos trazem elementos, como, por exemplo, estresse ocupacional, fatores de personalidade, perigos do ambiente de trabalho, entre outros, que possam prejudicar ambos os estados supracitados.

Diferenciando bem-estar de qualidade de vida, Gondim e Siqueira (2014, p. 298) definem melhor os conceitos:

A qualidade de vida é definida como um construto multifacetado, que envolve aspectos individuais, relacionais, sociais e culturais. O conceito de bem-estar envolve dimensões relacionadas ao afeto, à satisfação com a vida e à felicidade (bem-estar subjetivo) e também dimensões cognitivas, entre as quais se destacam a autoaceitação, a autonomia, o propósito de vida, o domínio do ambiente, o crescimento pessoal e as relações positivas com os outros (bem-estar psicológico). A qualidade de vida no trabalho teria um escopo no nível organizacional, ao passo que o conceito de bem-estar estaria no nível do indivíduo.

Segundo Siqueira e Padovan (2008), as teorizações mais recentes sobre o bem-estar organizam-no em duas vertentes: a primeira refere-se ao estado subjetivo de felicidade, denominado bem-estar subjetivo (BES) e a outra vertente busca conhecer o potencial das pessoas, denominado bem-estar psicológico (BEP). Enquanto que o bem-estar subjetivo caracteriza o bem-estar como uma visão de felicidade ou prazer, o bem-estar psicológico possui o entendimento de que o bem-estar é o reflexo do funcionamento absoluto das potencialidades de um indivíduo, ou seja, a sua capacidade de pensar, raciocinar e possuir bom senso acerca do mundo que o cerca.

As autoras ressaltam que os estudos sobre BES começaram a despontar na década de 1950. Desde então diversas pesquisas sobre esse tema já foram realizadas, culminando em trabalhos que salientavam a importância da satisfação com a vida e a felicidade como componentes da qualidade de vida.

Segundo Siqueira e Padovan (2008), o Bem-Estar Subjetivo (BES) procura compreender as avaliações que as pessoas fazem a respeito de suas próprias vidas, sendo que estas avaliações devem ser cognitivas e também devem englobar uma análise pessoal sobre a periodicidade com que vivenciam emoções positivas e negativas. Atualmente, os estudos sobre BES procuram conhecer o processo que sustenta a felicidade, que pressupõe uma autoavaliação pelo indivíduo e não por indicadores externos. É preciso considerar que cada pessoa conjectura sobre sua própria vida a partir de fatores subjetivos, fundamentado em suas próprias experiências passadas objetivas, emoções, valores e expectativas.

As autoras (*op. cit.*) ressaltam que a compreensão de BES abarca dois aspectos: o primeiro se embasa nas teorias sobre os estados emocionais, sentimentos e afetos, e o segundo compreende os campos da cognição e se efetiva por avaliações de satisfação com a vida, trabalho, dentre outras dimensões importantes.

Sobre a dimensão emocional de BES, Siqueira e Padovam (*op.cit.*) explicam que esta é composta a partir de um balanço entre dimensões emocionais positivas e negativas. Para que o balanço constitua uma dimensão de BES é preciso que o “saldo” possua mais emoções positivas do que negativas ao longo da vida, sendo que a questão não é de haver continuamente apenas sensações positivas, mas sim delas estarem presentes na maior parte do tempo. Complementarmente, as discussões sobre quais seriam os componentes afetivos que comporiam o BES resultaram em diversos estudos que apontaram que traços como a ansiedade e a depressão estariam ligados a afetos negativos, ao passo que, entre os afetos positivos, estariam presentes a autoaceitação, autorespeito, autoimagem e autoestima, sendo este último afeto também um indicativo de saúde mental. Em 1988, Watson e colaboradores desenvolveram a Lista de Afetos Positivos e Negativos (em inglês, *Positive Affect and Negative Affect Schedule* - PANAS) um instrumento validado que serve para mensurar a estrutura dos afetos.

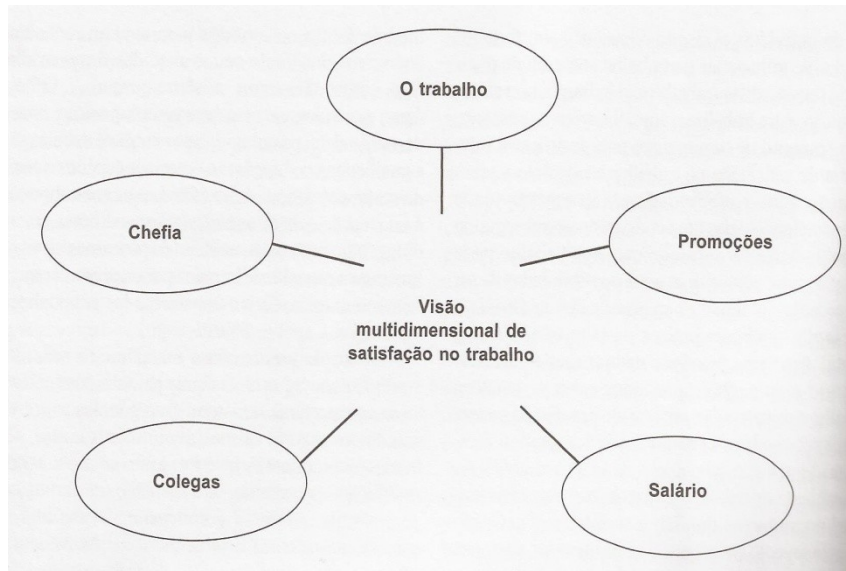
Segundo Siqueira e Padovan (2008), de acordo com este instrumento, um nível elevado de afetos positivos é caracterizado por um estado prazeroso de total concentração e engajamento e elevada energia, enquanto que um estado baixo de afeto positivo é marcado por letargia e tristeza. Por sua vez, um estado elevado de afeto negativo reflete em um engajamento sem prazer, ansiedade, desprezo, raiva, nervosismo, culpa e medo, ao passo que um nível baixo de afeto negativo é caracterizado por sossego, serenidade e calma.

A segunda das duas dimensões do Bem-Estar Subjetivo seria a dimensão cognitiva. Siqueira e Padovan (*op. cit.*) ressaltam que esta dimensão de BES é marcada pela satisfação com a vida em geral, sendo esta o julgamento que uma pessoa faz a respeito de sua própria vida, manifestando o quanto que o indivíduo se percebe próximo ou não de suas aspirações.

Acrescenta-se ainda que, mesmo dentro de grupos que possuem uma mesma cultura, há pessoas com diferentes crenças, objetivos, valores e necessidades. Em 1996 Siqueira, Gomide e Freire, desenvolveram um instrumento para tentar mensurar a satisfação com a vida, denominada de Escala Geral de Satisfação com a Vida (ESGV). Entretanto tal forma de mensuração não permite avaliar o nível de satisfação em esferas específicas da vida, tais como o trabalho, tema norteador deste estudo. Um instrumento disponível para se avaliar a satisfação do trabalhador em relação aos diversos aspectos que o trabalho engloba, é a Escala de Satisfação no trabalho (EST), também desenvolvida por Siqueira em 1995. Este instrumento mensura a satisfação no trabalho levando-se em consideração cinco dimensões, sendo elas: Satisfação com o Salário, Satisfação com os Colegas, Satisfação com o Chefe, Satisfação com a Natureza do Trabalho e Satisfação com as Promoções (figura 2). Cada

dimensão da EST engloba cinco itens, totalizando 25 questões em que o nível de satisfação pode variar em uma escala de sete graus. Há também uma versão reduzida deste mesmo questionário, contemplando apenas 15 questões, dispostas dentro das mesmas cinco dimensões avaliadas.

Figura 2 - Os cinco fatores de satisfação no trabalho numa abordagem multidimensional.



Fonte: ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, (2004, p. 304).

Siqueira e Padovan (2008) ao abordarem a outra vertente do bem-estar, o Bem-Estar Psicológico (BEP), explicam que este conceito desenvolveu-se como contraponto ao embasamento frágil do Bem-Estar Subjetivo e às pesquisas no campo da psicologia que tinham um enfoque no sofrimento e na infelicidade, ignorando as causas e consequências de uma perspectiva positiva sobre as diferentes dimensões da vida. Para corroborar as críticas sobre o BES, as autoras trazem um estudo realizado por Bradburn em 1969 o qual versa sobre a presença de duas perspectivas (negativa e positiva) sobre os afetos. As autoras afirmam que estes afetos são reflexos de eventos muito favoráveis à época do desenvolvimento das pesquisas sobre o BES, uma vez que na década de 1950 ocorreram diversas mudanças sociais que influenciaram e modificaram o padrão de vida das pessoas, como por exemplo, o aumento da renda, elevação da expectativa de vida, queda dos índices de mortalidade, entre outros.

Pondera-se que, enquanto o BES se alicerça em avaliações sobre a satisfação com a vida em uma espécie de “gangorra” entre afetos negativos e positivos que culminariam em um estado de felicidade, o Bem-Estar Psicológico e suas concepções teóricas estariam “fortemente construídas sobre formulações psicológicas acerca do desenvolvimento humano e dimensionadas em capacidades para enfrentar os desafios da vida” (SIQUEIRA; PADOVAN,

2008, p. 205). As autoras complementam que, de acordo com pesquisas feitas em 1989 por Ryff, o arcabouço a respeito do funcionamento psicológico positivo baseia-se em diversas teorias clássicas da psicologia. Incluem-se neste arcabouço teórico as ideias sobre a saúde mental desenvolvidas em 1958 por Jahoda e que são utilizadas para legitimar o conceito de bem-estar como a inexistência de doença, consolidando o conceito de saúde psicológica.

Relativo à felicidade, Silva e Tolfó (2012) preconizam que a sua compreensão pressupõe diferentes abordagens, sendo estudada pelos campos da religião, filosofia, psicologia ou atrelada à gestão de pessoas e à administração. Postula-se que a felicidade é um estado perdurável de realização na vida profissional e em outros aspectos da vida pessoal. Nesse sentido, os autores reiteram que a constituição da felicidade não está limitada a conquistas de ordem materiais, embasadas em pressupostos capitalistas de consumo e competitividade, mas sim em pretensões das pessoas em ter propósitos de vida significativos e recompensantes. Silva e Tolfó (2012, p. 350) destacam que

[...] não dá para afirmar que o caminho para a construção da felicidade humana tem como preditor exclusivo as melhorias das condições econômicas (Silva & Tolfó, 2011). A sustentação de tal afirmação implica em admitir a motivação humana restrita à aquisição de incentivos financeiros. Ou seja, não importa o que e onde se faz, o primordial são os ganhos obtidos pelo trabalho realizado; quanto mais ganho, mais sou feliz [...].

Estes autores também ressaltam que, ao se levar o conceito de felicidade para dentro das empresas, tem sido cada vez mais complexo os desafios impostos aos gestores para se elaborar políticas e práticas que remetam a experiências de felicidade e bem-estar das pessoas. Assim, a felicidade emergiria a partir de meios que potencializassem o bem-estar físico e psicossocial de modo que os indivíduos se sentissem em paz, encontrando um propósito significativo e contribuindo para o aperfeiçoamento das condições de vida no ambiente de trabalho.

Silva e Tolfó (2012) ponderam sobre a importância de se considerar variados elementos para que uma empresa seja um lugar de excelência humana para se trabalhar. Trata-se de um fenômeno multicausal, podendo ser encontradas mais pesquisas sob a denominação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), do que sob a denominação de vínculos com o trabalho e com a organização. Por este assunto ser de tamanha importância, os autores trazem um estudo realizado por Snyder e Lopes em 2009 o qual destaca oito benefícios encontrados em trabalhos percebidos e sentidos como gratificantes, a saber: oportunidade de desempenhar diferentes tarefas, trabalhar em um ambiente seguro, tanto no aspecto físico, quanto no

psicossocial, proporcionar renda satisfatória para a própria manutenção ou da família, encontrar um propósito significativo para a realização do trabalho, achar satisfação e felicidade naquilo que desempenha, sentir-se comprometido afetivamente com a causa que o trabalho resulta, ter a percepção de que o desempenho no emprego é satisfatório e que os objetivos estão sendo atingidos, e, por fim, perceber lealdade, confiança e companheirismo nas relações com os colegas de trabalho e com o chefe. Estes autores também versam que, atualmente, os trabalhadores anseiam maior autonomia para se envolver nas decisões que de alguma maneira os afetam. Silva e Tolfo (2012, p. 352), corroboram tal ideia ao expor uma abordagem preconizada por Toffler em 1990 no qual:

Os gestores em todos os níveis da estrutura organizacional estão “tomando consciência” de que os trabalhadores já não aceitam mais ordens sem refletirem a respeito delas. Cada vez mais fazem perguntas e exigem respostas coerentes e rápidas.

2.7 VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS

Outra vertente que está intrinsecamente ligada à satisfação, é a questão do vínculo organizacional. De acordo com Kramer e Faria (2007) é através da relação com as outras pessoas que o indivíduo se reconhece e se constitui, além de ter seus desejos satisfeitos ou não. Este conjunto de interações com outros indivíduos agrega também as interações de cunho afetivo que acontecem na empresa, do qual se pode deduzir que ocorra alguma forma de vínculo entre os trabalhadores, uma vez que as pessoas se vinculam com a empresa e entre elas mesmas. Os autores explicam os conceitos estipulados por Pichon-Riviére em 2000, que explica que o vínculo é um arcabouço onde se encontram um indivíduo, um objeto e uma relação entre eles. Assim, tem-se que “a forma como um indivíduo se comportará na organização (objeto) está diretamente relacionada com o estabelecimento de vínculos entre ambos” (KRAMER; FARIA, 2007, p.86). Complementando, os autores elucidam que o vínculo organizacional possui onze elementos constitutivos, a saber: 1) Identificação com a Organização, 2) Sentimento de Pertença, 3) Cooperação nas Atividades, 4) Participação nas Decisões, 5) Criação de Inimigos, 6) Idealização da Organização, 7) Reconhecimento e Valorização dos Indivíduos, 8) Solidariedade, 9) Integração entre os Membros, 10) Crescimento e Desenvolvimento Pessoal e, por fim, 11) Autonomia.

A respeito do primeiro elemento, pode-se caracterizar este como um agrupamento de pessoas que, reunidas, trabalham pelos objetivos da empresa. Essa identificação se desdobra

em componentes como a admiração pela organização, viabilização dos projetos pessoais, no qual a pessoa consegue conciliar o desempenho das tarefas com os interesses próprios, gratificação com o trabalho, motivação para o trabalho, onde tal motivação é intrínseca à pessoa, entre outros componentes. A respeito do Sentimento de Pertença, segundo dos elementos dos vínculos organizacionais, explana-se que o sentimento de identificação se transfigura em pertença quando o indivíduo possui maior integração com o grupo. Este elemento é composto por componentes como o orgulho de pertencer, sentir-se membro, ou seja, sentir-se pelos colegas e pessoas externas como sendo alguém pertencente à dada organização, sentir-se responsável pela organização, reação a críticas, entre outros. Cooperação nas atividades, por sua vez, retrata a respeito de a pessoa contribuir para a execução das tarefas do grupo. Este elemento se desdobra em componentes como a cooperação ente colegas, cooperação quanto ao tempo, cooperação quanto aos resultados, cooperação *versus* conflitos interpessoais, onde se busca saber se os interesses particulares se sobrepõem aos da organização, cooperação *versus* estrutura, no qual a estrutura da empresa pode ou não ser vista como um entrave à cooperação.

Participação nas Decisões, quarto elemento do vínculo organizacional, avalia o quanto os funcionários são convocados para discutir sobre as decisões da organização. Este elemento se fragmenta em componentes como a participação em questões sobre o trabalho, a organização, canais de participação e abertura à participação.

Sobre a Criação de Inimigos, a idealização de “inimigos” ajuda a fortalecer os sentimentos de pertença e identificação, podendo tais inimigos ser tanto internos, ou seja, uma pessoa, setor ou grupo da própria organização, quanto externos, sendo neste caso outras empresas, a situação econômica, o mercado, etc.

Outro elemento do vínculo organizacional é a Idealização da Organização, fenômeno explicado pela atitude imaginativa da pessoa imaginar em possuir uma união com a organização, onde esta lhe provém uma plenitude, na qual todos os seus desejos são satisfeitos. Traduz-se em componentes como a imagem e o conceito de organização para o indivíduo, o ambiente de trabalho, os colegas de trabalho e a relação com a chefia.

Reconhecimento e Valorização dos Indivíduos reitera a necessidade das pessoas de serem valorizadas e reconhecidas pelos outros. O problema neste elemento é que cada indivíduo tem sua própria noção do que é ser reconhecido e valorizado. Ressalta-se que uma empresa pode estipular diferentes políticas de valorização e reconhecimento e, ainda assim, estar com seus trabalhadores insatisfeitos. Este elemento abarca questões como

reconhecimento e valorização do próprio trabalho, política de reconhecimento e valorização, respeito pelo indivíduo e remuneração.

Na sequência, tem-se a Solidariedade, que se caracteriza como um elemento que fortifica o elo de reciprocidade entre os indivíduos, além de estimular os sentimentos de pertença e identificação. Este elemento divide-se em componentes como a disposição para dividir problema com o colega, iniciativa para ajudar o colega e consideração pelos problemas alheios.

A respeito da Integração entre os Membros, explana-se que esta dimensão do vínculo organizacional propicia as relações interpessoais, a realização mais ágil de tarefas, além de estimular o sentimento de pertença, solidariedade e cooperação. Abarca componentes como a integração e dificuldade, onde se objetiva evidenciar a relação da integração entre os indivíduos e os problemas corriqueiros do trabalho. Outros componentes são o planejamento das atividades, trabalho em equipe, integração em momentos de confraternização e conhecimento da organização.

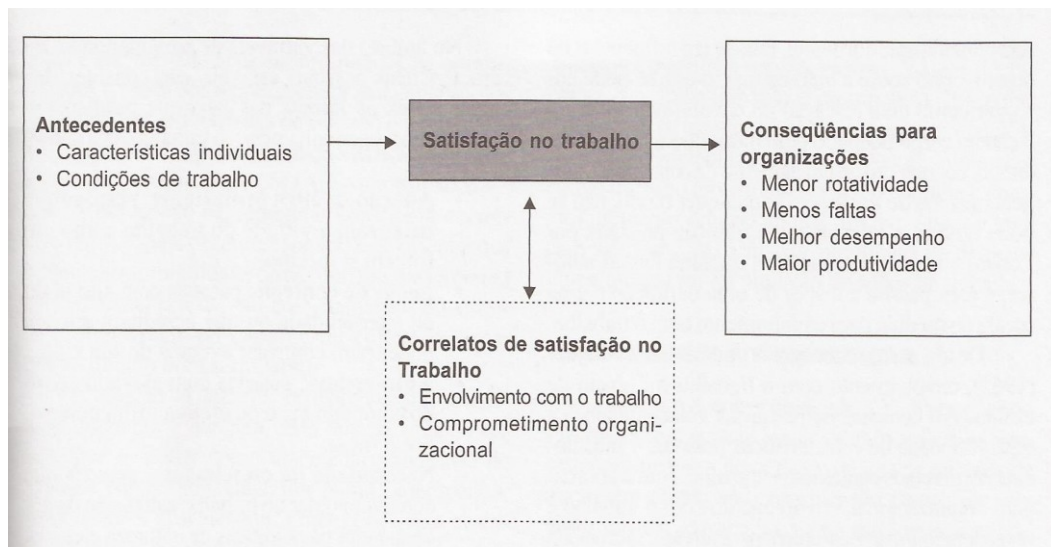
Sobre Crescimento e Desenvolvimento Profissional/Pessoal, tal elemento elucida que empresas que possibilitam qualificação a seus funcionários e que propiciam seu crescimento e desenvolvimento, ajudam a reforçar os vínculos deste funcionário com a organização. Isso pode ser mais bem compreendido por meio de componentes como, por exemplo, o incentivo à qualificação, plano de carreira e preparação para o trabalho.

Por fim, tem-se o elemento Autonomia, o qual possibilita conhecer sobre o nível de autonomia que os trabalhadores têm para desempenhar suas atividades e definir seus prazos. Este elemento é mais bem entendido através dos seguintes componentes: autonomia para definir como se deve trabalhar, autonomia para definir prazos e controle sobre o trabalho (KRAMER; FARIA, 2007).

A partir dos elementos supracitados, juntamente com os componentes que o constituem, pode-se melhor compreender as razões que fazem com que as pessoas contribuam para a realização dos projetos da empresa. Destaca-se que “os vínculos possibilitam que os indivíduos estabeleçam e mantenham relações mais sólidas e mais significativas com as organizações, baseadas no comprometimento e respeito mútuos” (KRAMER; FARIA, 2007, p. 102).

Adentrando na conceituação de vínculos, tem-se a relação entre o indivíduo e o trabalho. Siqueira e Gomide (2014) ressaltam que, ao longo dos anos de 1960 e 1970, a satisfação e o envolvimento com o trabalho (figura 3) permearam os principais estudos que objetivavam conhecer a sua predição nos graus de desempenho, rotatividade e absentéismo.

Figura 3 - Antecedentes, correlatos e conseqüências de satisfação no trabalho.



Fonte: ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, (2004, p. 305).

Segundo as autoras supracitadas, estes vínculos (satisfação e envolvimento com o trabalho) acabam por influenciar todo o âmbito do comportamento organizacional. Ao longo do trabalho aqui exposto, já foi revelado que a satisfação no trabalho está interligada com fatores do bem-estar, como por exemplo, autoestima, estado de ânimo e satisfação geral com a vida, além de estar unida a fatores como a qualidade de vida, por exemplo.

Estudos brasileiros sobre a satisfação no trabalho têm seguido por duas vertentes: a primeira foca majoritariamente nos aspectos relacionados à saúde, revelando que a satisfação no trabalho é também um indicador de saúde. A segunda vertente reitera que a satisfação no trabalho é um elemento de destaque para se conceituar bem-estar no trabalho. Ainda de acordo com Siqueira e Gomide (2014, p.320):

[...] existem divergências entre os estudiosos quanto às suas dimensões, ou seja, quanto aos componentes que integram o conceito de satisfação no trabalho. No que concerne à dimensionalidade, alguns, a consideram um conjunto de reações específicas a vários componentes do trabalho, capazes de desencadear no indivíduo diferentes graus de satisfação (visão multidimensional). [...] Os que concebem satisfação no trabalho como um vínculo ante o trabalho como um todo (visão unidimensional) não consideram relevante a quantificação de reações a aspectos específicos do trabalho. Os defensores dessa perspectiva criticam a visão multidimensional, lembrando que dimensões ou aspectos particulares do trabalho são numerosos, podendo variar de situação para situação [...].

Estes autores complementam ainda que, sob a perspectiva da dimensionalidade, no qual diferentes aspectos do trabalho são geradores de satisfação, tais como colegas, chefia,

promoções, salário e trabalho, há uma corrente que se contrapõe, afirmando que a satisfação seria um vínculo, e que uma medida geral facilitaria a elaboração de estudos sobre suas causas, conceitos correlatos e seus efeitos. Todavia, pondera-se que o vínculo afetivo de um indivíduo com as cinco dimensões de satisfação no trabalho contribuem para trazer resultados consideráveis para as empresas. Assim, “satisfação, envolvimento e comprometimento são vínculos que tendem a apresentar níveis significativos de correlação positiva entre si” (SIQUEIRA; GOMIDE, 2014, p. 321).

Ao esclarecer sobre o envolvimento com o trabalho, estes autores explanam que certas circunstâncias promissoras do contexto organizacional, como por exemplo, a adequação da supervisão e o significado do trabalho, suscitariam o processo de envolvimento com o trabalho. Siqueira e Gomide (2014) demonstram ainda os ideais desenvolvidos por Lodahl e Kejner em 1965, os quais afirmam que o apego com o trabalho começa durante a etapa de socialização da pessoa, no momento em que lhe são repassados os valores sociais referentes ao trabalho, que se solidificam mais adiante por meio de experiências de trabalho e que passam a influenciar a autonomia do trabalhador. Explana-se também que o envolvimento com o trabalho possui diferentes categorias de fatores preditores de seu aparecimento, sendo estas variáveis de personalidade, características do cargo, característica dos líderes e papéis organizacionais.

Variáveis de Personalidade, o primeiro fator, refere-se a elementos pessoais como a autoestima, locus de controle e necessidade de crescimento predispõem um indivíduo a se envolver com o trabalho.

Características do Cargo, por sua vez, expõe preditores de envolvimento com o trabalho, tais como autonomia para o desempenho de tarefas, identificação com as tarefas, significado do trabalho para o trabalhador e pluralidade de habilidades para a realização do trabalho.

Característica do Líder considera, como antecedentes de envolvimento com o trabalho, componentes como oportunidades, participação nas decisões, qualidade e quantidade de comunicação entre diferentes hierarquias, entre outros. Por último, têm-se os Papéis Organizacionais, no qual demandas conflitantes e orientações ambíguas podem influenciar no envolvimento com o trabalho.

Assim, Siqueira e Gomide (2014) expõem que o envolvimento com o trabalho ajuda o indivíduo a sustentar outros vínculos afetivos como a satisfação geral no trabalho, o comprometimento afetivo e a satisfação com aspectos específicos (trabalho, colegas, chefia, promoção e salário).

Devido aos elementos aqui suscitados, os diagnósticos organizacionais, quando procuram analisar a influência de variados vínculos afetivos que antecedem ações no trabalho, geralmente incorporam envolvimento com o trabalho junto a comprometimento organizacional, do tipo afetivo e à satisfação no trabalho.

Voltando ao tema sobre os vínculos com a organização, Siqueira e Gomide (2014) complementam que no século XX, diversas pesquisas argumentaram sobre a existência de relações de troca entre empregado e empresa. Nesse sentido, os atos de trabalho, tais como o desempenho, a assiduidade, a permanência, configuram-se como maneiras de uma pessoa estabelecer relações de troca com a organização. Este processo ressalta que as empresas esperam atrair, manter e incentivar seus funcionários a partir de políticas de incentivo que distribuam benesses econômicas, sociais, materiais ou financeiras. Por sua vez, os funcionários esperam como retorno de seus atos de trabalho ajuda capaz de satisfazer as suas necessidades profissionais, pessoais e familiares. Dentro desta perspectiva de vínculo com a organização, os autores apontam quatro conceitos de vínculos: 1) Percepção de Suporte Organizacional, 2) Percepção de Reciprocidade Organizacional, 3) Comprometimento Organizacional e 4) Percepção de Justiça.

A respeito de Percepção de Suporte Organizacional, destaca-se que os funcionários elaboram ideias sobre as intenções e os atos da organização que incidem sobre eles, formando pressupostos a respeito do quanto seu empregador se importa com seu bem-estar e valoriza suas contribuições. Os indivíduos, assim, atribuem à empresa características de cunho humano e crêem estar mantendo relações sociais com ela. Dessa maneira, os trabalhadores alimentam a crença de que são beneficiários de doações da organização no decorrer do intercâmbio social. Os principais preditores do suporte organizacional são a percepção de justiça quanto aos procedimentos na distribuição de recursos, percepção de suporte gerencial ofertado pelo chefe a seus subordinados e percepção de retornos organizacionais, tais como reconhecimento, promoção, pagamento. Destaca-se que o contexto social influencia fortemente no suporte organizacional percebido.

O segundo conceito de vínculo, Percepção de Reciprocidade Organizacional, refere-se à expectativa que o funcionário cria, a partir de atos de trabalho realizados por ele e vistos como um favor ou ajuda à organização, sobre retribuições futuras por parte da empresa. Por conseguinte, uma vez tendo sido doador em um dado tempo no passado, a norma de reciprocidade faz com que o trabalhador acredite que em algum tempo no futuro a organização devedora o retribuirá de alguma maneira. Este conceito expõe a habilidade preditiva sobre os vínculos afetivos com o trabalho, no caso o envolvimento e a satisfação, e

com a organização (comprometimento organizacional do tipo afetivo) (SIQUEIRA; GOMIDE, 2014).

Sobre o Comprometimento Organizacional, terceiro vínculo organizacional, os autores elucidam que, a partir de bases psicológicas afetivas e cognitivas, existem três estilos de comprometimento organizacional: o afetivo, o calculativo e o normativo. Sobre o comprometimento organizacional afetivo, destaca-se que este seria uma atitude em relação à organização, abarcando questões tais como a aceitação de objetivos e valores da empresa, esforço em prol da organização, desejo de permanecer na empresa. Os antecessores deste tipo de comportamento seriam, de forma mais tênue, as características pessoais e, de forma mais concreta, a percepção de suporte organizacional, a influência de justiça no trabalho, entre outras. O comprometimento organizacional calculativo se constitui em uma avaliação, por parte do trabalhador, dos resultados alcançados, como, por exemplo, a posição dentro da organização, privilégios, benefícios, perante a percepção do empregado relativo ao esforço despendido e as consequências que a saída da organização causaria a ele. Tem-se, assim, uma avaliação por parte do indivíduo preponderantemente de base econômica com a organização. Os preditores deste tipo de comprometimento seriam organizados em um balanço entre os investimentos do empregado e as retribuições organizacionais do mesmo.

O último dos estilos do comprometimento organizacional, o de tipo normativo, descreve uma série de pensamentos que identificam deveres e obrigações morais com a empresa, seguidos de sentimentos como culpa, apreensão e preocupação quando o indivíduo cogita em deixar a organização. É, na verdade, um conceito de cognição social, no qual o empregado, no papel de receptor, e recorrendo à norma de reciprocidade, passa a crer que deve agradecer à empresa de alguma maneira, criando-se assim um vínculo moral com ela. Os fatores predecessores seriam a socialização cultural, advinda antes de a pessoa adentrar na organização por intermédio do convívio social e familiar, acrescida; e a socialização organizacional, adquirida depois da entrada do indivíduo na empresa e que acarreta em um forte compromisso normativo.

Os autores ainda relatam que, estudos sobre a capacidade preditora do comprometimento organizacional normativo, evidenciaram que tal tipo de comprometimento é também capaz de prever o comprometimento organizacional afetivo, níveis de satisfação no trabalho e ainda comportamentos de cidadania organizacional.

Por fim, Siqueira e Gomide (2014) esclarecem sobre o último dos vínculos com a organização: a Percepção de Justiça nas Organizações. Tal conceito está embasado, primordialmente, a partir de três critérios de alocação de recompensa: 1) proporcionalidade,

2) igualdade e 3) necessidade. No ano de 1971, o filósofo John Rawls, citado pelos autores (*op.cit.*) explica a respeito de a justiça abarcar os aspectos do procedimento e da distribuição. Essa preconização de Rawls alargou profundamente os estudos sobre as relações sociais nas organizações.

Siqueira e Gomide (2014) complementam que o método da distribuição que explica melhor a produtividade do indivíduo é o da equidade, no qual as pessoas com a produtividade mais elevada eram também as que percebiam uma retribuição da empresa de acordo com seus esforços nos alcance dos objetivos. Diversos estudos apontaram que “empregados que perceberam justiça nos retornos organizacionais (salários, benefícios, avaliações de desempenho, entre outros) foram aqueles que, além de mostrar altos níveis de satisfação no trabalho, eram os mais comprometidos com suas organizações [...]” (SIQUEIRA; GOMIDE, 2014, p.340).

Destaca-se que temas como o absenteísmo, comprometimento organizacional, rotatividade e satisfação estavam interligados à percepção de justiça de distribuição. A respeito da percepção de justiça dos procedimentos, Siqueira e Gomide (*op.cit.*) explanam que este termo foi sugerido em 1975 por Thibaut e Walster. Os estudos pioneiros na área demonstraram os elementos que fariam o indivíduo perceber como justa as fases anteriores do processo de distribuição de recompensas, sendo eles a precisão das informações fornecidas às pessoas influenciadas pelas decisões, constância temporal e impessoalidade das regras, eliminação de vieses das pessoas responsáveis pela decisão, representatividade dos indivíduos influenciados durante a tomada de decisão e continuidade de padrões morais e éticos.

À percepção de justiça dos procedimentos, estariam correlacionados variados fatores, dentre os quais o desempenho, comprometimento com a tarefa, comprometimento organizacional afetivo, rotatividade e comportamento de cidadania organizacional. Siqueira e Gomide (2014) expõem também um conceito desenvolvido em 1991 por Bies e Moag, no qual a percepção de justiça dos procedimentos se subdivide em duas: justiça formal dos procedimentos e justiça interacional dos procedimentos. A primeira é caracterizada como o emprego do critério de destinação das gratificações, ao passo que a segunda é descrita como uma abordagem íntegra e honrada da chefia com seus subordinados.

Tem-se assim que as percepções de justiça nas organizações são de grande importância no estabelecimento de vínculos entre empresa e funcionário. Neste aspecto, a percepção de justiça de distribuição está mais ligada a vínculos de caráter majoritariamente individualista, que consideram satisfações pontuais, como, por exemplo, comprometimento organizacional calculativo e normativo, cooperação compulsória e satisfação com o salário.

Por conseguinte, à percepção de justiça dos procedimentos, se vincula mais a valores de cunho social e altruístico, tais como cooperação espontânea, cidadania organizacional, comprometimento organizacional afetivo e confiança no supervisor. Nota-se que os vínculos relacionados à percepção de justiça de distribuição se caracterizam por comandarem no indivíduo uma ação de curto prazo, enquanto que os vínculos atrelados à percepção de justiça dos procedimentos se qualificam como de longo prazo e por exigir do trabalhador um conhecimento maior sobre os valores e as ações da organização (SIQUEIRA; GOMIDE, 2014).

Por fim, a partir do que fora exposto, é de fundamental importância o conhecimento dos tipos de vínculo do indivíduo com o trabalho e com a organização para conseguir um desempenho satisfatório, engajamento e identificação com as metas e valores da organização.

3 METODOLOGIA

A seção que explica a metodologia da pesquisa é de fundamental importância, uma vez que possibilita que o problema de pesquisa a ser investigado seja explorado e analisado de maneira mais ampla, a partir do uso de técnicas e métodos específicos.

De acordo com Dmitruck (2004), o método retrata a uma série de etapas as quais devem ser seguidas para que se alcancem os objetivos estipulados, ao passo que a técnica informa “como fazer” para que se alcancem tais objetivos.

Ao ressaltar a importância do método científico, Roesch (2012, p.119) reitera que, atualmente, se “está valorizando muito a administração por fatos, em qualquer área da administração, e por isso espera-se que os profissionais possuam habilidades analíticas de definição e solução de problemas, bem como a capacidade de levantar e interpretar informações”.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PEQUISA

O presente estudo pode ser identificado como uma pesquisa aplicada, já que se caracteriza por ser de interesse prático, no qual os resultados são passíveis de serem utilizados ou aplicados de imediato para a elucidação de problemas que ocorrem no âmbito em que se encontra o pesquisador (LAKATOS; MARCONI, 2011).

No primeiro estágio, a referida pesquisa pode ser classificada como qualitativa, já que a “pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa” (ROESCH, 2012, p.154). Dessa forma, com base no que este autor expõe, a pesquisa iniciou como sendo qualitativa, uma vez que foi realizada uma fundamentação teórica a qual não foi empregado nenhum método quantitativo de estudo.

Complementando, Gil (2010, p. 27) reitera que “a maioria das pesquisas realizadas com propósitos acadêmicos, num primeiro momento, assume o caráter de pesquisa exploratória, pois neste momento é pouco provável que o pesquisador tenha uma definição clara do que irá investigar”. A respeito de pesquisa exploratória, Gil (2010) explana que ela se caracteriza por fornecer maior envolvimento com o problema a ser pesquisado, objetivando deixá-lo mais evidente, já que é oportuno considerar diferentes aspectos relativos ao fenômeno ou fato estudado.

A forma de coleta de dados empregada no referido trabalho, no que tange à elaboração da fundamentação teórica, compreendeu ao levantamento bibliográfico. Este pode ser

caracterizado como uma fonte secundária, compreendendo a todo o material bibliográfico disponível publicamente sobre o objeto de pesquisa. Seu principal objetivo é por em contato com o pesquisador tudo o que já foi escrito, filmado ou dito sobre dado assunto (LAKATOS; MARCONI, 2011). No presente estudo, o referencial teórico foi tecido através de pesquisa bibliográfica em portais de periódicos, tanto nacionais quanto internacionais, livros, sites e demais meios impressos e digitais que se referiam sobre o tema.

Posteriormente, este trabalho passou a ser de cunho quantitativo, uma vez que, com base nos pressupostos apontados no referencial teórico, será aplicado questionário junto aos servidores da UFFS, cujos dados serão representados por frequência estatística. De acordo com Roesch (2012, p. 130),

[...] se o propósito do projeto é obter informações sobre determinada população: por exemplo, contar quantos, ou em que proporção seus membros tem certa opinião ou característica, ou com que frequência certos eventos estão associados ente si, a opção é utilizar um estudo de caráter descritivo.

A respeito das pesquisas descritivas, as mesmas têm por finalidade relatar as características de dada população, identificar “as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Também são pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis [...]” (GIL, 2010, p.28).

Em suma, este estudo inicia-se como qualitativo e exploratório, pois busca aprofundar sobre o assunto do problema de pesquisa. Posteriormente, o trabalho passa a ser de cunho quantitativo e descritivo, uma vez que, já tendo conhecimento do assunto, procura-se investigar o objeto de pesquisa, bem como descrever os dados coletados a partir do mesmo.

Por ser um estudo que busca analisar mais profundamente sobre os trabalhadores que fazem parte de uma entidade ou organização, no caso a UFFS, tal trabalho também é considerado um estudo de caso, pois, conforme Roesch (1999, p. 155): “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”.

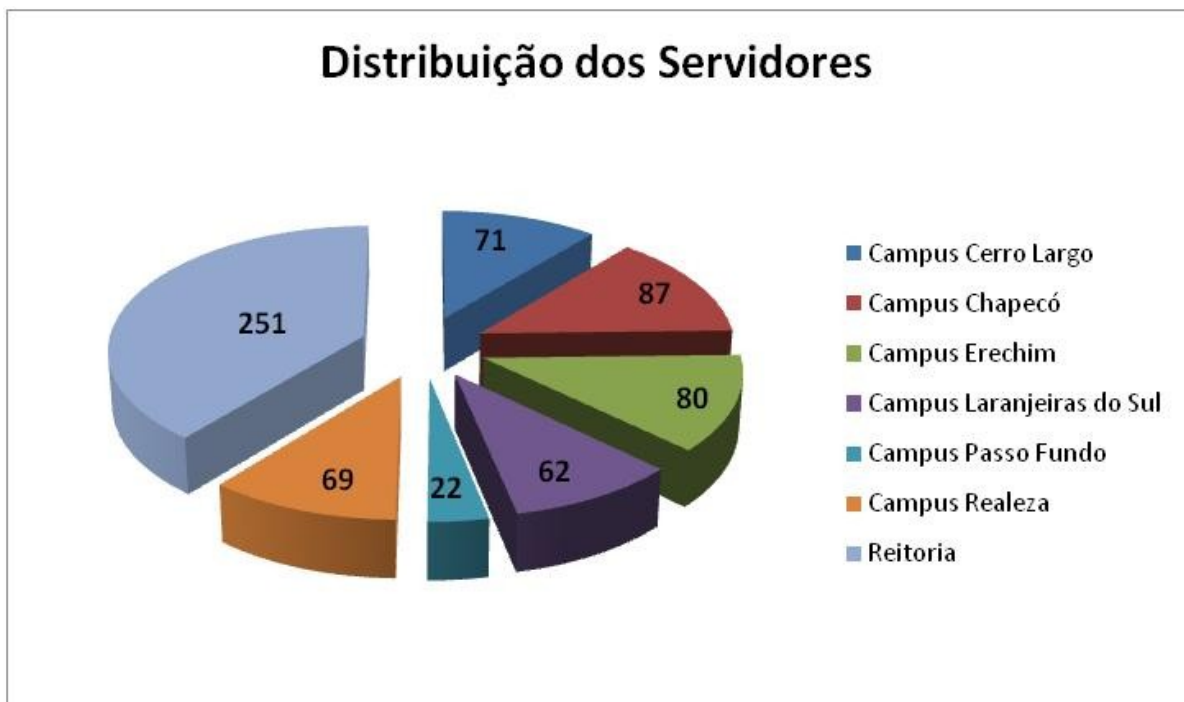
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E POPULAÇÃO

A unidade de análise estudada foi a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), cuja Reitoria se localiza no município de Chapecó-SC, onde também há um *campus* da instituição, acrescido dos *campi* nas cidades de Cerro Largo-RS, Erechim-RS, Laranjeiras do Sul-PR, Passo Fundo-RS e Realeza-PR.

Esta instituição foi criada a partir da mobilização dos movimentos sociais dos três estados da região sul do Brasil, em prol de uma universidade pública federal na mesorregião da fronteira sul em 2005. Estes movimentos, tais como a Via Campesina, a Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar da Região Sul (FETRAF-Sul), movimentos estudantis, religiosos e políticos, além de outras esferas de influência social, como, por exemplo, Associações Comerciais e Industriais, Associações Cívicas atuaram fortemente para a expansão do ensino público e gratuito na região.

Em 15 de setembro 2009, a partir da Lei Nº 12.029, é oficialmente criada a Universidade Federal da Fronteira Sul. No período compreendido entre dezembro de 2009 e março de 2010, foram empossados diretores, pró-reitores, diretores de *campus*, coordenadores acadêmicos e administrativos, bem como o reitor e vice, estes por um período *pró-tempore* de cinco anos. Também nesta época, foi aberto edital para a contratação dos primeiros servidores técnico-administrativos, além da licitação para compra dos bens da instituição e também para a construção da estrutura física necessária. Salienta-se que apenas no dia 29 de março daquele ano é que começam efetivamente as aulas na universidade, contemplando juntamente com o processo de ensino, a pesquisa e a extensão (UFFS, 2015).

Gráfico 1 – Distribuição do número de servidores da UFFS por *campus*



Fonte: PROGESP, 2016

De acordo com dados provenientes da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), até abril de 2016 a UFFS contava com 642 cargos ocupados de servidores técnico-administrativos níveis “E” e “D” (conforme disposto anteriormente no gráfico 1), no qual o primeiro refere-se a cargos que exigem nível superior completo enquanto que o segundo abrange os cargos que apenas exigem o ensino médio completo e ou que também abarcam cargos de tecnólogo.

No que se refere à proporcionalidade, a instituição dispõe, entre cargos vagos e ocupados, de 701 vagas para o cargo técnico-administrativo, dos quais 39,52% estão destinados para cargos de nível superior e 60,48% para cargos de nível médio.

Vale ressaltar que, dentre os cargos com ensino superior, o que mais se destaca é o de Administrador, com 56 pessoas, sendo este 21,7% dos cargos de nível “E” e 8,7% do total. Entre os cargos ocupantes do nível “D”, o de Assistente em Administração é o que mais se destaca com 69,6%, além de representar 42,8% do total dos cargos ocupados na universidade. Todavia, é bom lembrar que os números apresentados anteriormente podem sofrer ligeiras alterações por conta da rotatividade de servidores na instituição.

3.3 AMOSTRA

Por ser uma estrutura *multicampi*, com unidades espalhadas por seis cidades dos três estados da região sul do Brasil, no presente estudo se determinou que a técnica de amostragem fosse por conveniência. Esta técnica foi escolhida por ser mais adequada, tanto no que se refere à agilidade na coleta de dados, quanto na comodidade para obter os mesmos. Algo que é proposto por autores como Zikmund e Babin (2012, p.364): “Os pesquisadores geralmente utilizam amostras de conveniência para obter um grande número de questionários preenchidos de forma rápida e econômica, ou quando a obtenção de uma amostra por outros meios é impraticável”.

Relativo à amostra, obtiveram-se, entre meados de abril e o início de maio de 2016, 288 respondentes, o que equivale a 44,86% do total de servidores técnico-administrativos da instituição. Por unidade de análise, a proporção de participantes em relação ao total também foi significativa: 36,62% no *campus* Cerro Largo, 43,68% no *campus* Chapecó, 38,75% no *campus* Erechim, 50% no *campus* Laranjeiras do Sul, 72,73% no *campus* Passo Fundo, 39,13% no *campus* Realeza e 47,41% na Reitoria.

É importante ponderar que, por ter sido utilizada uma técnica de amostragem não probabilística, no caso, por conveniência, não é possível fazer uma generalização absoluta,

por unidade da UFFS, dos níveis de Satisfação, Indiferença e Insatisfação apontados pelos servidores. Por este ângulo, Malhotra (2012, p. 275) reitera: “[...] não faz sentido, teoricamente, fazer generalizações sobre qualquer população a partir de uma amostra por conveniência [...]”. Ainda, o uso de técnicas de amostragem probabilística demandaria muito mais tempo e recursos do pesquisador, o que acabaria por inviabilizar a pesquisa.

Apesar disto, é bom frisar que os níveis de satisfação, indiferença ou insatisfação indicados nos locais que compõem a universidade permitem analisar a opinião dos trabalhadores sobre diferentes aspectos constitutivos da Satisfação no Trabalho, contribuindo para se delinear um panorama passível de ser analisado.

3.4 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Por envolver pesquisa com servidores, o presente estudo foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal da Fronteira Sul (CEP/UFFS) sob Protocolo CAAE Nº 55156416.0.0000.5564, atendendo aos preceitos éticos da Resolução Nº 466 de 2012 do Conselho Nacional de Saúde, a qual aborda as Diretrizes e Normas Regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2012).

Foi enviado e-mail a todos os servidores técnico-administrativos convidando-os a colaborarem com a pesquisa. Todavia, os mesmos deveriam consentir previamente por meio de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para efetivamente participarem dela (Apêndice A). Este documento possibilitou alertá-los sobre os objetivos da pesquisa, a ausência de bônus ou ônus, o direito de desistirem do estudo a qualquer momento, além de enfatizar que seria mantido o anonimato do respondente.

3.5 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Com relação à técnica de coleta de dados, foi aplicado um questionário entre os servidores técnico-administrativos (Apêndice B), abrangendo todos os níveis hierárquicos e funções desempenhadas dentro da UFFS, exceto as de docência. A aplicação do questionário ocorreu nos seis *campi* e também na Reitoria desta instituição. Em nenhuma parte do questionário foi perguntado o nome do entrevistado ou qualquer dado que possa revelar sua identidade, setor de lotação ou função que desempenha.

Antes da ampla aplicação do referido instrumento de coleta, foi realizado um pré-teste visando sanar possíveis falhas. Zikmund e Babin (2012, p. 341) afirmam que: “O processo de pré-teste permite que o pesquisador determine se os entrevistados apresentam qualquer dificuldade em compreender o questionário e se existem perguntas ambíguas ou tendenciosas”. Desta forma, foi possível identificar que alguns respondentes relataram não compreender plenamente certas perguntas. Para resolver isto, foram adicionadas notas explicativas objetivando esclarecer melhor algumas questões (ver Apêndice B).

Em meados de abril, após a apreciação da pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS, a coleta de dados efetivamente começou, sendo enviado ao e-mail institucional de cada servidor um questionário precedido do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Como a devolutiva ficou aquém do esperado, no início de maio foi reenviado novamente o questionário ao e-mail dos servidores, sendo também prorrogado o prazo para responder este instrumento. Além disso, foram feitas ligações telefônicas aleatoriamente a setores de todos os *campi* e Reitoria da universidade, o que contribuiu para elevar o número de participantes na pesquisa.

O questionário no qual o presente estudo se baseou foi a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), desenvolvida por Siqueira em 2008 (Anexo A). Este instrumento, já validado, resultou de estudos empíricos e visa avaliar a satisfação no trabalho a partir de cinco dimensões, sendo elas: Satisfação com os Colegas, Satisfação com o Salário, Satisfação com a Chefia, Satisfação com a Natureza do Trabalho e, por fim, Satisfação com as Promoções. Cada uma destas dimensões abrange cinco itens de pesquisa (SIQUEIRA, 2008).

A primeira dimensão, Satisfação com os Colegas, se refere ao grau de contentamento com aspectos relacionados aos colegas de trabalho, tais como a amizade, relacionamento e confiança. A segunda dimensão, Satisfação com o Salário, explana a respeito da satisfação com questões como o retorno salarial comparado ao quanto se trabalha, a capacidade profissional, o custo de vida e o esforço despendido para a realização das tarefas.

Sobre a terceira dimensão, Satisfação com a Chefia, é avaliado o grau de satisfação relativo à capacidade profissional que o chefe possui, com o interesse do chefe pelo trabalho dos subordinados e com o entendimento entre o trabalhador e seu chefe. A respeito da quarta dimensão, Satisfação com a Natureza do Trabalho, se avalia o contentamento do trabalhador sobre a variedade das tarefas, o grau de interesse que a tarefa desperta e o quanto esta consegue manter o trabalhador comprometido. Por fim, Satisfação com as Promoções, última das dimensões, busca saber o grau de satisfação com aspectos como o número de promoções

já concedidas, a forma como a organização efetua as promoções, o tempo de espera para estas promoções e as garantias para quem é promovido (SIQUEIRA, 2008).

A Escala de Satisfação no Trabalho engloba 25 questões, na qual cada uma está associada a uma das cinco dimensões citadas anteriormente. As respostas foram estruturadas por meio da escala Likert, variando em uma serie de sete graus de respostas que remetem à satisfação, insatisfação ou indiferença.

Deve-se ponderar que o modelo de questionário que foi aplicado aos servidores da UFFS ocorreu por meio de uma plataforma virtual. Desta maneira, foi necessário fazer algumas poucas alterações no formato do questionário para o mesmo poder se adaptar ao ambiente virtual (ver Apêndice B). Reitera-se que este novo modelo não alterou o número de perguntas tampouco o conteúdo das mesmas, além de serem mantidas as opções de avaliação que cada questão do questionário original (ver Anexo A) contemplava.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Em relação à análise quantitativa dos dados obtidos, foram utilizados métodos de análise gráfica disponíveis na plataforma virtual *Google Forms*, além de planilha comercial eletrônica, no caso o Excel 2007. Cada resposta assinalada pelo participante no questionário *on-line* era computada automaticamente na referida plataforma virtual, a qual permitia visualizar graficamente a composição das respostas da pesquisa. Num segundo momento, após o término do período para a participação, foi gerada uma planilha Excel, para melhor mensuração dos resultados.

Desta forma, foi elaborado um gráfico percentual que revela, por unidade da UFFS, o nível geral de Satisfação, Indiferença e Insatisfação dos respondentes para cada uma das cinco dimensões estudadas. Para obtê-lo, somou-se, em um grupo, o percentual de respostas que demonstram um nível de Satisfação (Satisfeito, Muito Satisfeito e Totalmente Satisfeito) e, em outro grupo, a Insatisfação (Insatisfeito, Muito Insatisfeito e Totalmente Insatisfeito) de todas as perguntas que compõe cada dimensão. As respostas que destacam uma Indiferença também foram somadas em outro grupo. Em seguida, dividiram-se as somas de cada grupo por cinco, obtendo-se assim um percentual médio para os três níveis de avaliação (Satisfação, Indiferença e Insatisfação). Este procedimento possibilitou refinar melhor as respostas para cada dimensão estudada.

Para a interpretação da Escala de Satisfação no Trabalho (em Anexo A) proposta por Siqueira (2008), a compilação dos dados envolve, primeiramente, somar os valores

assinalados em cada uma das perguntas (os quais variam de 1 para totalmente insatisfeito até 7 para totalmente satisfeito) de cada dimensão e dividir por cinco. Em seguida, divide-se pelo número de questionários que foram respondidos, obtendo-se assim um escore médio para cada dimensão. Valores entre 1 e 3,9 tendem a sinalizar insatisfação, valores entre 4 e 4,9 informam um estado de indiferença e valores acima de 5 tendem a indicar satisfação.

Deve-se deixar claro que o presente estudo não se valeu, em sua integralidade, da interpretação dos resultados pela escala proposta pela autora supracitada. Caso se utilizasse estes escores, a maioria das dimensões se enquadraria em um estado de indiferença, algo que não reflete minuciosamente as percepções apontadas pelos participantes da pesquisa, expressos nos gráficos gerados automaticamente. Em seu lugar, foi utilizada a análise percentual anteriormente descrita por conseguir expor mais precisamente o grau de Satisfação, Indiferença e Insatisfação que cada dimensão apresentou.

Ainda, a análise dos dados baseou-se no questionário adaptado pelo pesquisador (Apêndice B).

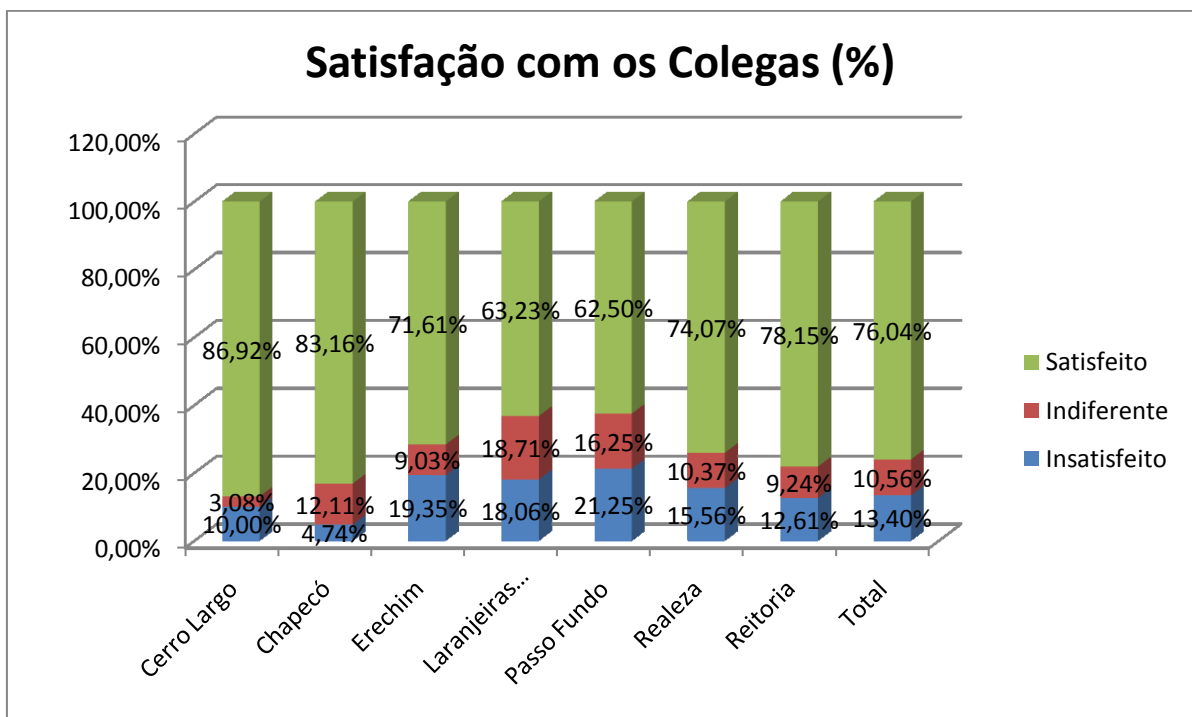
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na sequência serão explanados os dados obtidos através de questionário embasado na Escala da Satisfação no Trabalho (EST), abrangendo um crivo mais apurado sobre as cinco dimensões que compõem o referido construto: Satisfação com os Colegas, Satisfação com a Natureza do Trabalho, Satisfação com a Chefia, Satisfação com as Promoções e Satisfação com o Salário.

4.1 SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS

No que tange à dimensão ‘Satisfação com os Colegas’, a primeira das dimensões que compõem o construto da Satisfação no Trabalho, pode-se observar que, no geral, todos os locais que compõem a UFFS apresentam um panorama predominantemente de satisfação. Percebe-se também que há um considerável número de respondentes que relataram indiferença, praticamente a mesma proporção de participantes que julgaram estar insatisfeitos, conforme é possível visualizar no gráfico 2 a seguir.

Gráfico 2 - Percepção do nível de satisfação com os colegas

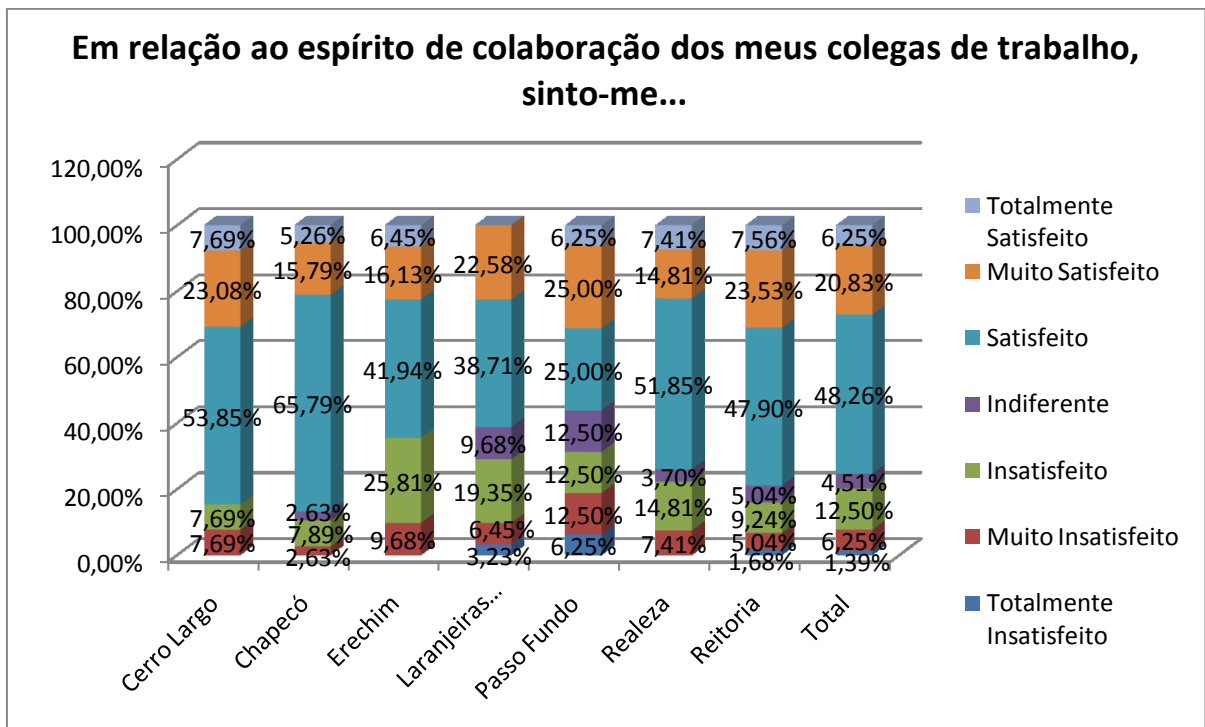


Fonte: Dados primários, 2016.

Ao especificar melhor os dados obtidos, pode-se perceber que o *campus* que obteve o maior percentual de satisfação foi Cerro Largo (86,92%) seguido de Chapecó (83,16%) e da Reitoria (78,15%). Do contrário, os *campi* que tiveram os índices mais elevados de insatisfação foram Passo Fundo (21,25%) e Erechim (19,35%), sendo que estes mesmos locais também obtiveram índices de indiferença e satisfação muito parecidos. Ou seja, uma percepção que não sugere a ampla existência de um ambiente organizacional propício à construção de um relacionamento saudável entre os servidores destes *campi*, em comparação aos índices apontados nos demais locais de trabalho da UFFS. Chapecó também se destaca ao possuir a menor média de insatisfação dentre todos os locais (4,74%).

Clarificando melhor a primeira pergunta que esta dimensão contempla, a qual explana sobre o espírito de colaboração dos servidores (gráfico 3), pode-se perceber que em quase todas as unidades de análise os índices indicam fortemente uma avaliação positiva. Destaque para os *campi* Chapecó (86,84%) e Cerro Largo (84,62%) e também para a Reitoria (78,99%) que obtiveram os maiores índices de respondentes que julgaram estarem satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos. Por sua vez, o *campus* Passo Fundo foi o que apresentou a menor avaliação positiva (56,25%), seguido de Laranjeiras do Sul com 61,29%.

Gráfico 3 – Percepção do nível de colaboração dos colegas

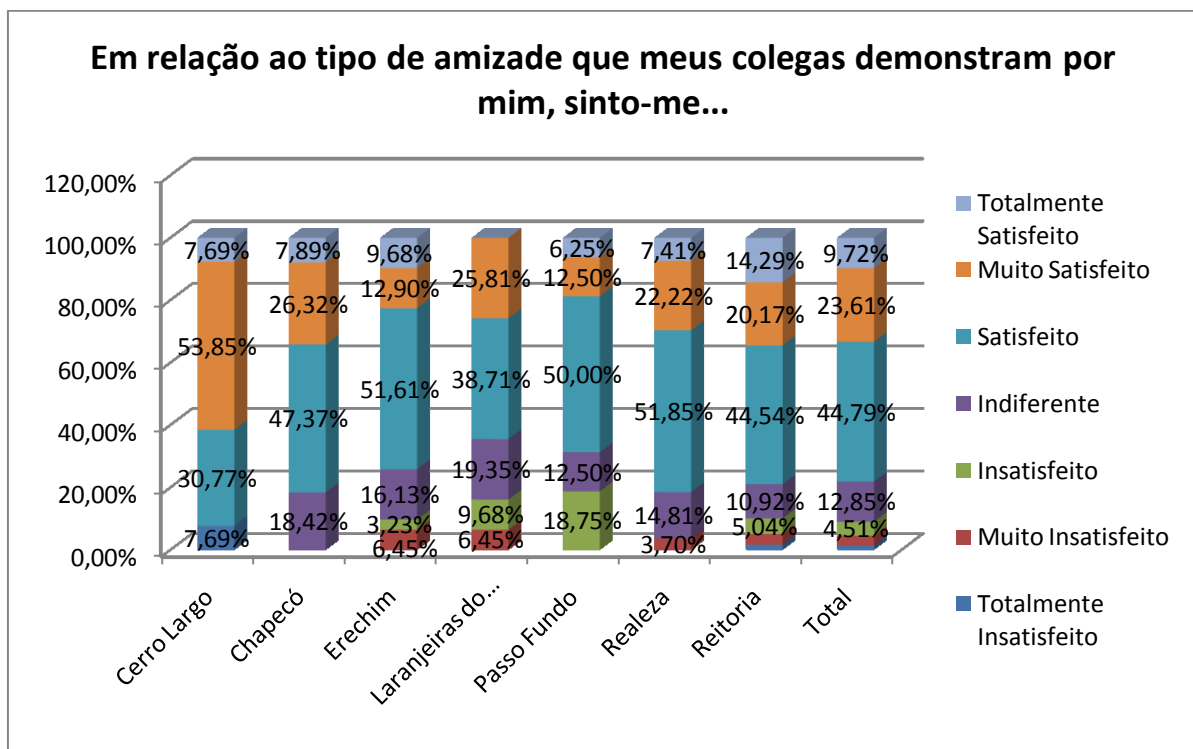


Fonte: Dados primários, 2016.

Chama a atenção o elevado patamar de respondentes satisfeitos no *campus* Chapecó (65,79%), além do número de pessoas insatisfeitas em Erechim (25,81%) e muito insatisfeitas em Passo Fundo (12,5%).

Sobre o tipo de amizade demonstrado pelos colegas (conforme gráfico 4), outra pergunta que compõe a referida dimensão, também foi possível reparar que os servidores apontaram para uma avaliação positiva, com 78,13% de pessoas satisfeitas, muito satisfeitas e totalmente satisfeitas. Nota-se que o *campus* Cerro Largo obteve uma avaliação extremamente positiva (92,31%), dos quais 30,77% eram de pessoas satisfeitas, 53,85% muito satisfeitas (o maior índice, neste quesito, em relação às demais unidades da UFFS) e 7,69% totalmente satisfeitas. Neste mesmo sentido, Chapecó (81,58%), Realeza (81,48%) e a Reitoria (78,99%) também obtiveram uma avaliação bastante positiva. Laranjeiras do Sul obteve a menor avaliação positiva, com 64,52% dos respondentes que julgaram estar satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos. Ainda assim, um panorama positivo elevado. No *campus* Passo Fundo, destaque para um índice de 18,75% de pessoas insatisfeitas, o maior em relação às demais unidades. A média de pessoas que se julgam indiferentes também é perceptível, com 12,85% para esta questão.

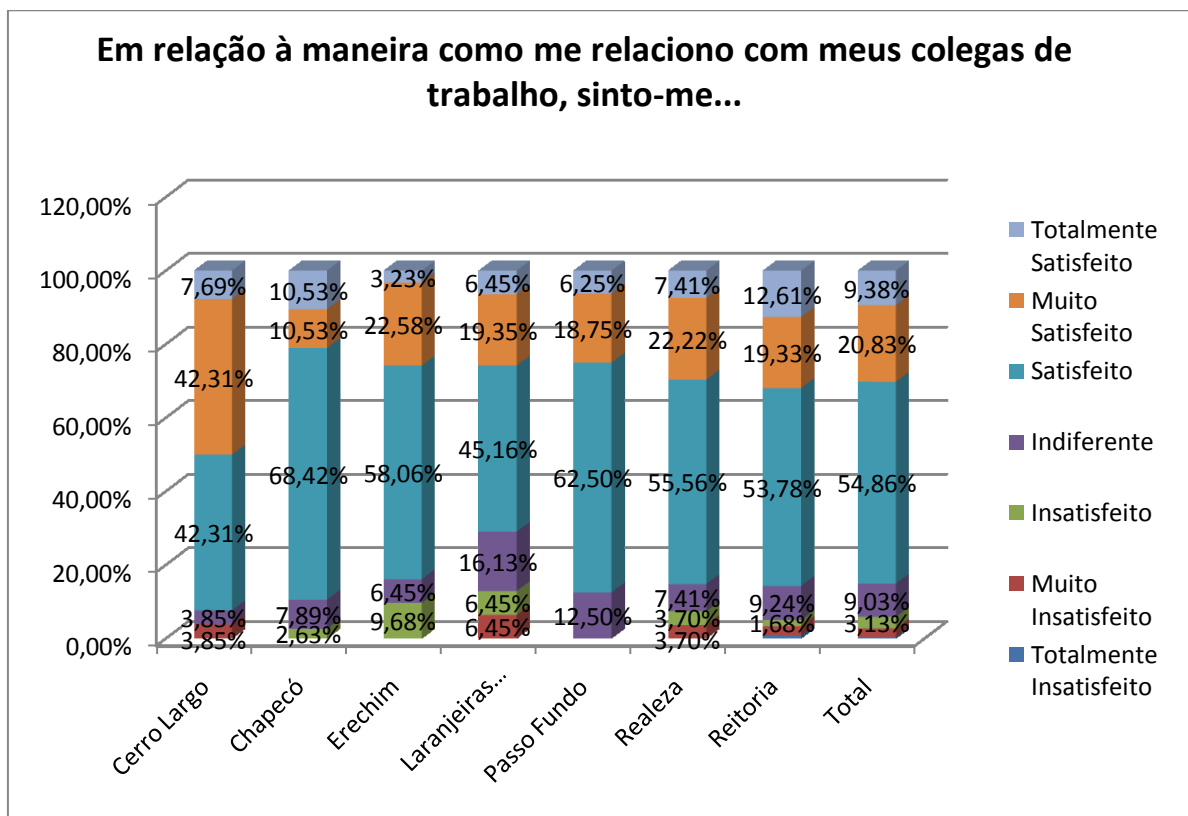
Gráfico 4 – Percepção da qualidade da amizade demonstrada pelos colegas



Fonte: Dados primários, 2016.

No que diz respeito à maneira como o servidor se relaciona com seus colegas (gráfico 5), verifica-se também uma elevada avaliação positiva, com 85,07% de respondentes satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos. Sob esta mesma lógica, o *campus* Cerro Largo foi o que apresentou o maior índice (92,31%), ao passo que Laranjeiras do Sul obteve o menor indicador positivo (70,97%), ainda assim elevado. Nota-se que em Cerro Largo possui a maior quantidade de pessoas que afirmam estar muito satisfeitas (42,31%). Chama a atenção que não há ninguém insatisfeito, muito insatisfeito ou totalmente insatisfeito no *campus* Passo Fundo, possuindo somente 12,5% de pessoas indiferentes, indicador este que só é menor que o de Laranjeiras do Sul (16,13%).

Gráfico 5 – Percepção da forma que o servidor se relaciona com seus colegas



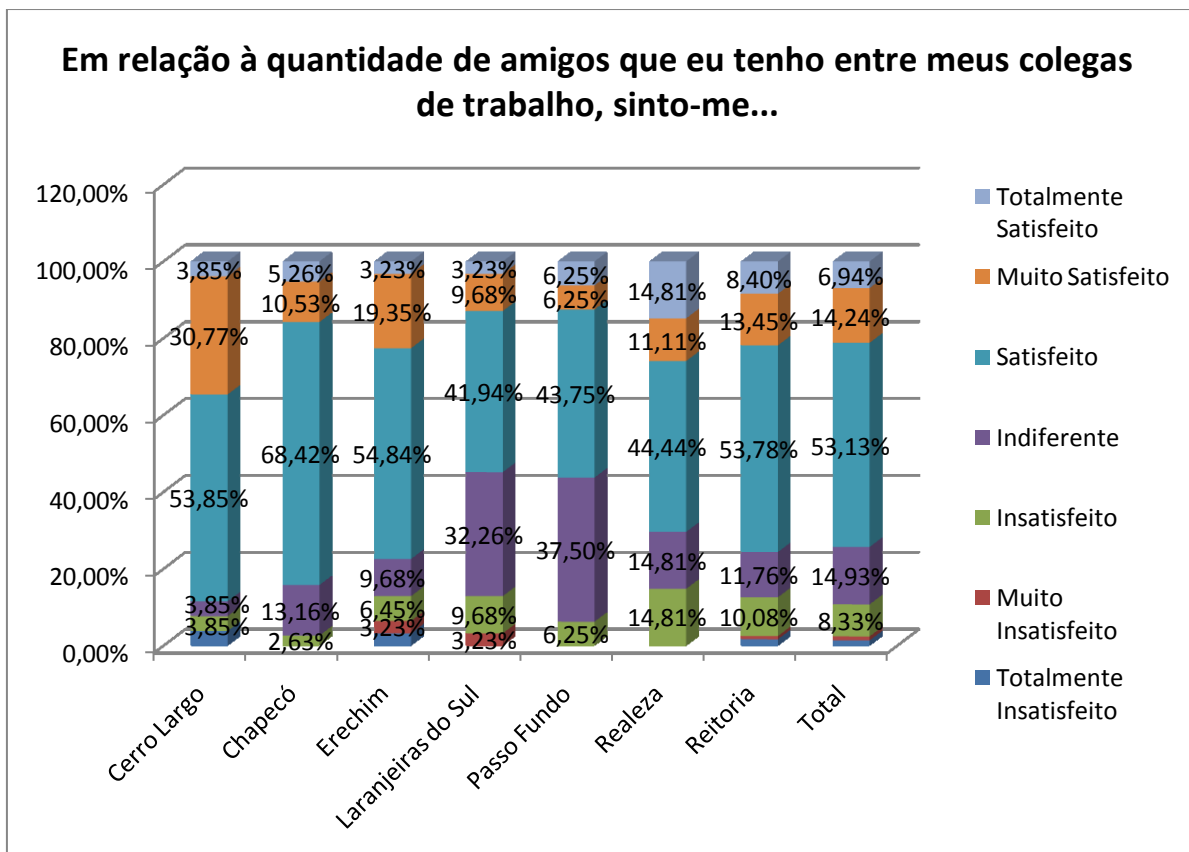
Fonte: Dados primários, 2016.

Elucidando melhor a respeito da quantidade de amigos que o servidor possui entre os colegas de trabalho (gráfico 6), percebe-se que esta questão também apresentou um painel positivo, com 74,31% de respondentes satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos. Nesta lógica, os *campi* Cerro Largo (88,46%) e Chapecó (84,21%) foram os que apresentaram os maiores indicadores positivos, enquanto que Laranjeiras do Sul (54,84%) e Passo Fundo (56,25%), os menores. Destaque novamente para o patamar elevado de respondentes de Cerro

Largo que afirmaram estar muito satisfeitos (30,77%) sobre este quesito. Ficam em evidência também os índices de pessoas que julgaram estar totalmente satisfeitas em Realeza (14,81%) e que relataram um estado de indiferença nos *campi* Passo Fundo (37,5%) e Laranjeiras do Sul (32,26%).

Um fator que pode contribuir para uma menor animosidade e/ou indiferença ente os servidores é a questão das confraternizações, tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele. É de se indagar se as pessoas podem ou não estarem sobrecarregadas de trabalho a ponto de não conseguirem se relacionar melhor com os colegas.

Gráfico 6 – Percepção em relação à quantidade de amigos

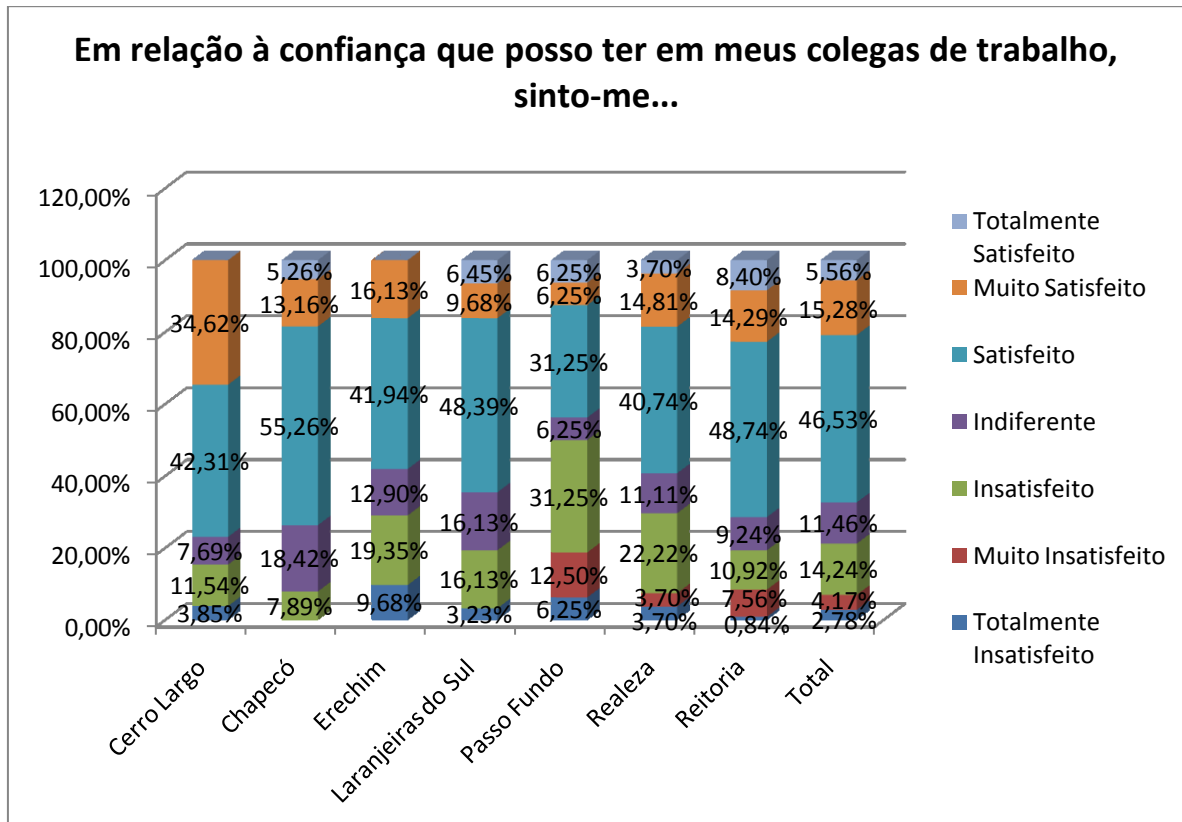


Fonte: Dados primários, 2016.

Relativo à confiança que o servidor pode ter em relação aos seus colegas (gráfico 7), última das perguntas que compõem a Satisfação com os Colegas, tal quesito aponta para um quadro geral de satisfação, com 67,36% de respondentes satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos. Dentre as maiores perspectivas positivas, destaque para os *campi* Cerro Largo (76,92%) e Chapecó (73,68%) e também para a Reitoria (71,43%). O *campus* Passo Fundo foi o que apresentou o menor indicador positivo (43,75%), além de ser também o que

apresentou a maior proporção de participantes insatisfeitos (31,25%) e muito insatisfeitos (12,50%). Cerro Largo possui o maior número de indivíduos muito satisfeitos (34,62%). Indicadores que remetem a um estado de indiferença também foram consideráveis, variando de 7,69% neste último *campus* citado a 18,42% em Chapecó.

Gráfico 7 – Percepção quanto à confiança nos colegas de trabalho



Fonte: Dados primários, 2016.

Um fator que pode contribuir para esta insatisfação entre os colegas de trabalho é o fato de os *campi* não disporem de maior diversidade de setores para se trabalhar, em comparação com a reitoria. Desta maneira, muitas animosidades podem não serem apaziguadas pelo fato de não haver disponibilidade de cargos vagos em outros setores, fazendo com que pessoas com características diversas e por vezes, conflituosas, tenham de trabalhar juntas por um longo período de tempo. Neste aspecto, o maior índice que remete a um estado neutro e ou negativo (respondentes indiferentes, insatisfeitos, muito insatisfeitos e totalmente insatisfeitos) do campus Passo Fundo pode ser corroborado, também, por este local ser o menor *campus* da UFFS, com apenas 22 servidores.

No geral, a tendência das respostas revela-se muito similar nas cinco perguntas que esta dimensão analisa. Contudo, há situações que destoam da média observada nas outras

respostas. Em destaque, no que se refere ao nível de confiança que o servidor pode ter em relação aos seus colegas de trabalho, os respondentes apresentaram um índice de insatisfação maior quando comparados às demais perguntas, sobretudo nos *campi* Erechim, Laranjeiras do Sul e Realeza. Outro quesito que revelou uma predisposição maior de insatisfação diz respeito à colaboração que o servidor pode esperar dos demais colegas, com destaque novamente para os *campi* supracitados anteriormente. Chamou a atenção para a quase unanimidade do grau de satisfação relativo à maneira como o servidor se relaciona com os colegas de trabalho, destoando levemente apenas em Laranjeiras do Sul.

Ao buscarmos um embasamento teórico a respeito dos indicadores que refletem esta dimensão analisada, claramente podemos observar que a questão dos indicadores negativos está relacionada à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, em especial, aos fatores higiênicos. Dentre estes, destaca-se o salário, benefícios sociais, políticas da organização, o clima de relacionamento entre os funcionários e entre estes e a organização. De acordo com Chiavenato (2003) os fatores higiênicos não promovem a satisfação, apenas ajudam a inibir a insatisfação.

No que diz respeito às características relacionadas às emoções e aos afetos no ambiente laboral, a dimensão Satisfação com os Colegas está presente em abordagens ligadas aos estudos sobre grupos. Segundo Gondim e Siqueira (2014) os grupos estão presentes nos contextos organizacionais, influenciando questões sobre a forma de organização do trabalho, sua divisão, entre outros, auxiliando para a coesão ou atenuação de conflitos. Vale destacar também que o humor do grupo influencia nas nuances afetivas que caracterizam seus membros, além de que dentro destes grupos, há pessoas com diferentes pontos de vista, objetivos, valores e necessidades. No que tange aos afetos, as autoras supracitadas enfatizam que esta é uma teia de processos subjetivos na qual ocorre a construção de vínculos com as pessoas, objetos físicos ou sociais, além de externalização de emoções e os sentimentos.

Conforme Gondim e Siqueira (2014), as condições ambientais ajudam a explicar o nível de satisfação ou insatisfação que foi apontado pelos respondentes ao longo do referido estudo. Estas autoras unificam estas características em três grupos: condições sociais, condições temporais e condições físicas. O primeiro enfatiza aspectos como as relações com os colegas e o clima organizacional. Condições temporais engloba fatores como o horário de trabalho, intervalos de descanso e duração do turno de trabalho. Por fim, condições físicas envolvem elementos como temperatura, iluminação e ruídos. Pode-se perceber que tais características também são atenuantes ou agravantes no quesito satisfação com os colegas,

revelando que uma combinação destes elementos é passível de ser mais bem trabalhada nos locais da UFFS com um percentual mais elevado de insatisfação.

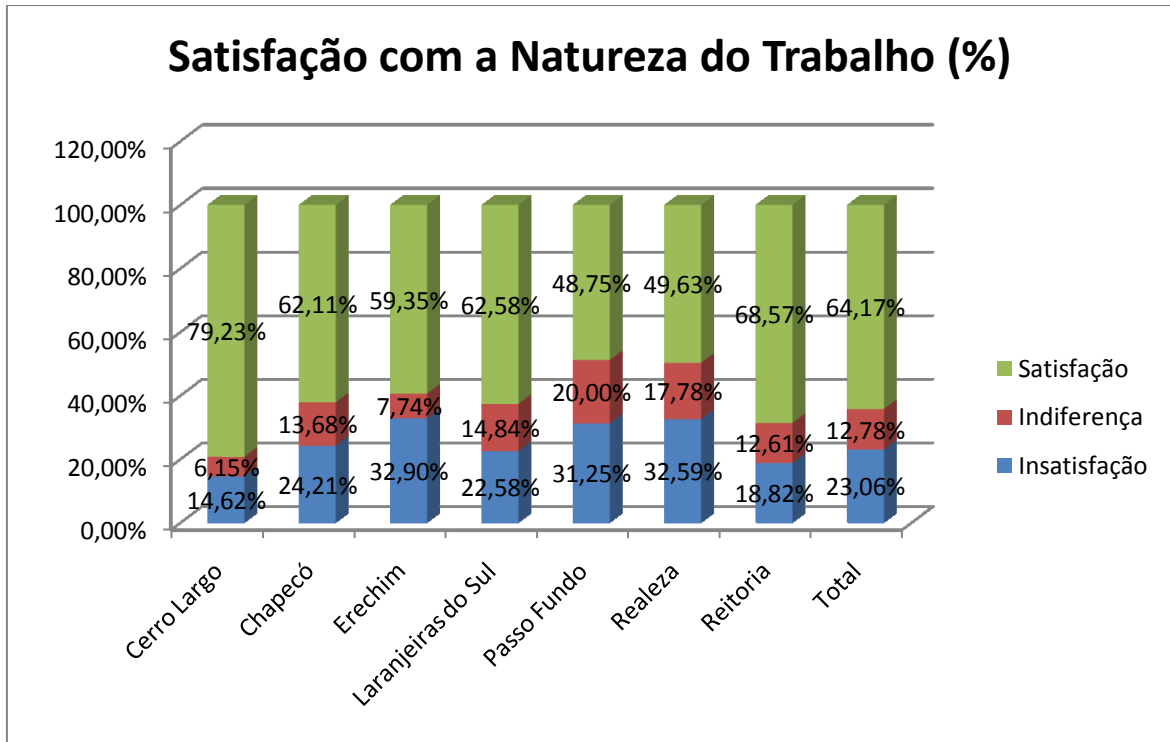
Outro aspecto a qual a Satisfação com os Colegas está ligada é a questão dos vínculos organizacionais. Segundo Kramer e Faria (2007) é através do relacionamento com outras pessoas que o indivíduo se reconhece e se constitui. Tais interações abarcam os relacionamentos laborais de cunho afetivo que ocorrem dentro da organização, propiciando a criação de um vínculo entre os trabalhadores. Dentre os principais elementos constitutivos dos vínculos organizacionais que estes autores trazem, os que mais se relacionam diretamente à dimensão estudada são a Criação de Inimigos, a Solidariedade e a Integração entre os Membros. Sobre a Criação de Inimigos, esta idealização de “desafetos” ajuda a fortalecer o sentimento de pertença e identificação, podendo estes inimigos ser pessoas, setores ou grupos em específico. A respeito da Solidariedade, tal elemento enfoca a reciprocidade entre os colegas de trabalho, destacando características como a disposição para dividir o problema com o colega, a iniciativa de ajudar o próximo e, consideração pelos problemas alheios. Por fim, o elemento Integração entre os Membros destaca as relações interpessoais e o estímulo à solidariedade e cooperação. Procura evidenciar a relação da integração entre os indivíduos e os problemas no trabalho. Também acentua fatores como o trabalho em equipe, a integração em momentos de confraternização o conhecimento sobre a organização.

Neste ponto, pode-se perceber que os vínculos organizacionais influenciam diretamente no contentamento ou não dos servidores da UFFS, no que tange à Satisfação com os Colegas. De acordo com os dados levantados, há uma tendência mais positiva do que negativa em relação à avaliação desta dimensão.

4.2 SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO TRABALHO

Dando continuidade à análise das dimensões que compõem a Escala de Satisfação no Trabalho, chegamos ao quesito Satisfação com a Natureza do Trabalho. Conforme se observa no gráfico 8, os resultados obtidos neste item do construto evidenciam uma diferença no nível de satisfação entre os respondentes da UFFS, apontando para locais com um grau de satisfação relativamente elevado frente a outros onde este indicador de satisfação obteve um resultado não tão expressivo.

Gráfico 8 – Percepção do nível de satisfação com a natureza do trabalho

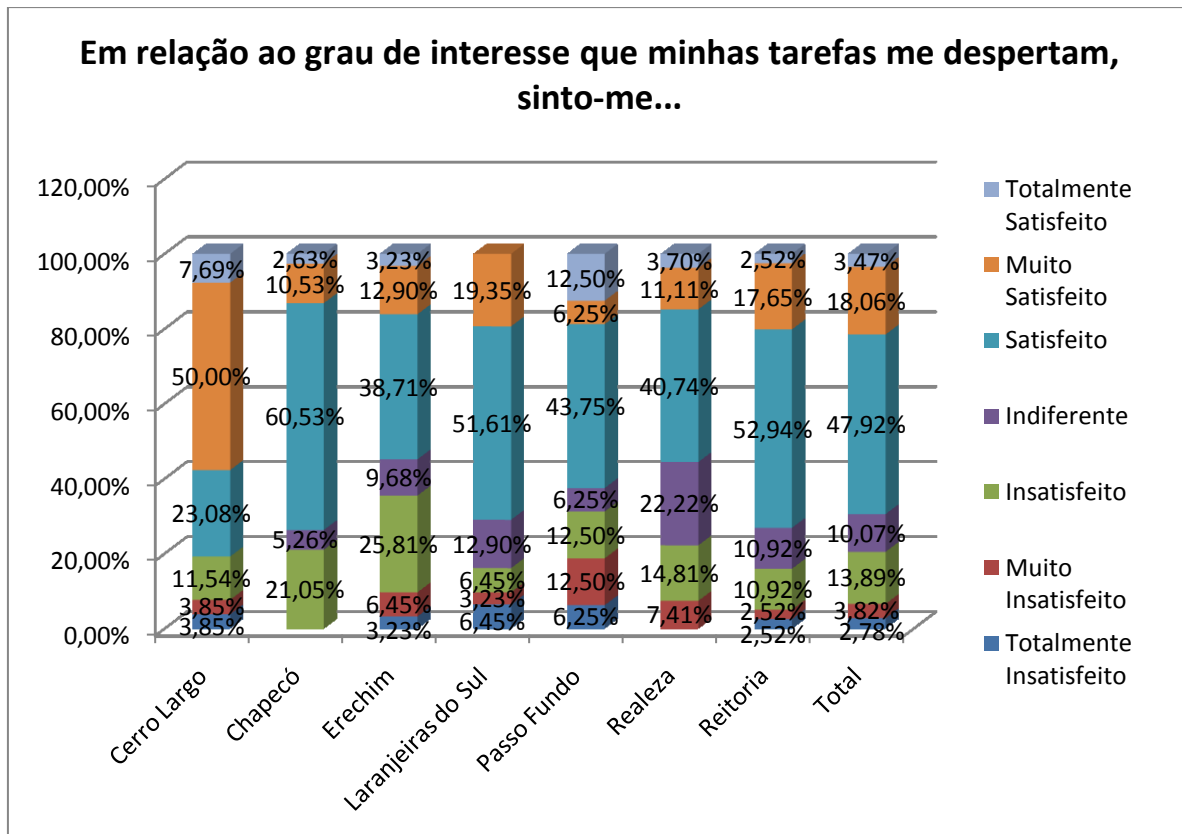


Fonte: Dados primários, 2016.

Ao esmerilharmos melhor esta perspectiva de diferença na satisfação entre as unidades laborais da UFFS, podemos apontar que a média geral observada foi de 64,17% de satisfação ante a um índice de 12,78% de indiferença e 23,06% de insatisfação. Neste aspecto, chama a atenção o *campus* Cerro Largo que obteve o maior nível de satisfação (79,23%) em relação aos demais locais e também da média obtida. Todos os demais *campi* da universidade mostraram um nível de satisfação abaixo da média, ficando apenas a reitoria com um índice de satisfação próximo à média geral (68,57%). Os *campi* Erechim, Realeza e Passo Fundo demonstraram ter os maiores índices de insatisfação, em torno de 32%, sendo que este último *campus* obteve o menor índice de satisfação (48,75%).

No que diz respeito à primeira das cinco perguntas que compõem esta dimensão, que versa sobre o grau de interesse que as tarefas despertam no servidor (gráfico 9), pode-se perceber que as respostas que revelam uma perspectiva positiva (satisfeito, muito satisfeito e totalmente satisfeito) se sobressaem em relação a uma avaliação mais baixa, conforme é possível verificar no gráfico abaixo.

Gráfico 9 – Percepção quanto ao interesse pelas tarefas

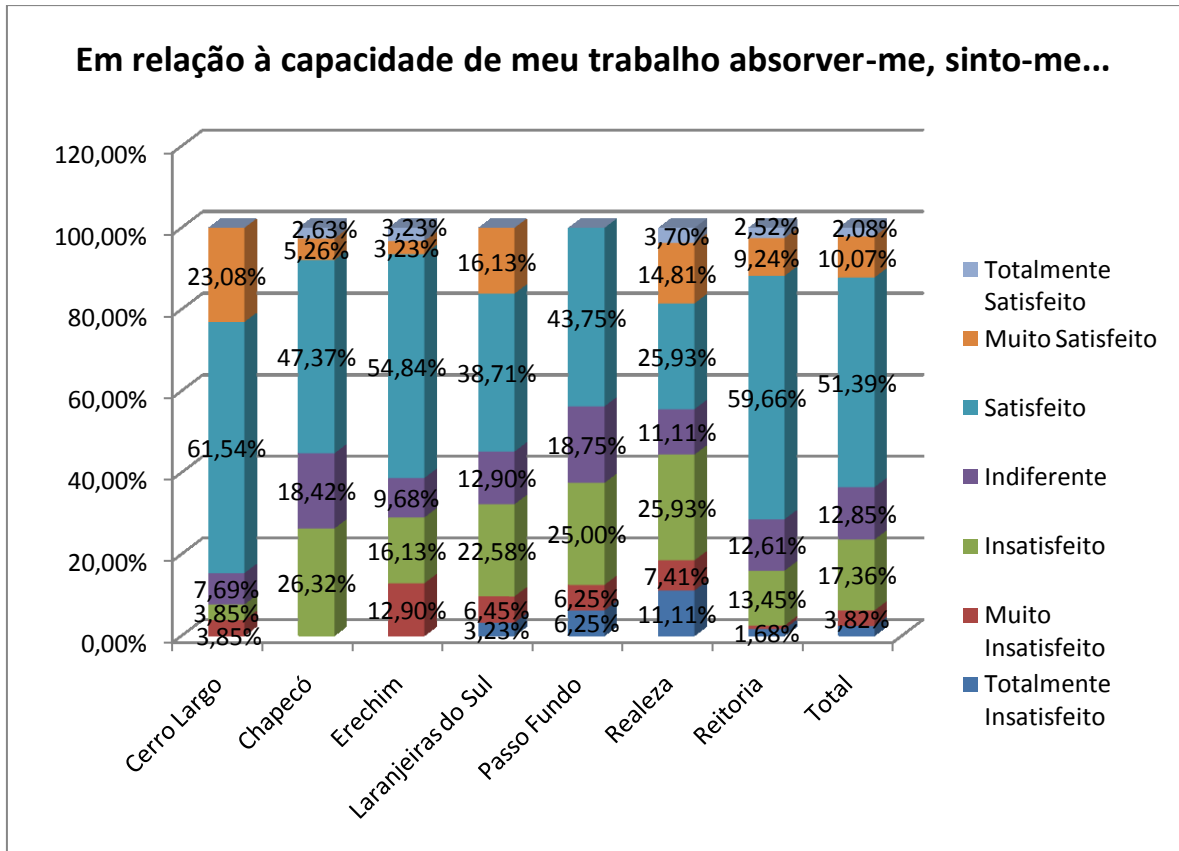


Fonte: Dados primários, 2016.

Ainda dentro da pergunta avaliada, os índices que mais se destacam são o elevado número de pessoas do *campus* Chapecó (60,53%) que afirmaram estar satisfeitos, juntamente com os 50% de entrevistados do *campus* Cerro Largo que responderam estar muito satisfeitos com as tarefas desempenhadas. No outro extremo, o *campus* cujos servidores afirmaram estar mais insatisfeitos em relação a este quesito é o de Erechim (25,81%). O *campus* Chapecó também apresentou um índice significativo de insatisfação (21,05%), sendo a segunda maior frequência no referido *campus*.

Sobre a capacidade do trabalho de absorver o servidor, outra questão relativa à Satisfação com a Natureza do Trabalho (gráfico 10), a mesma também obteve uma perspectiva mais positiva do que negativa. Neste aspecto, é nítida a avaliação positiva dos respondentes de Cerro Largo, com 61,54% de pessoas que julgaram estar satisfeitas e 23,08% muito satisfeitas. Em Realeza, excetuando-se as pessoas que se mostraram indiferentes, tanto as avaliações positivas quanto as negativas obtiveram, juntas, o mesmo resultado (44,44%).

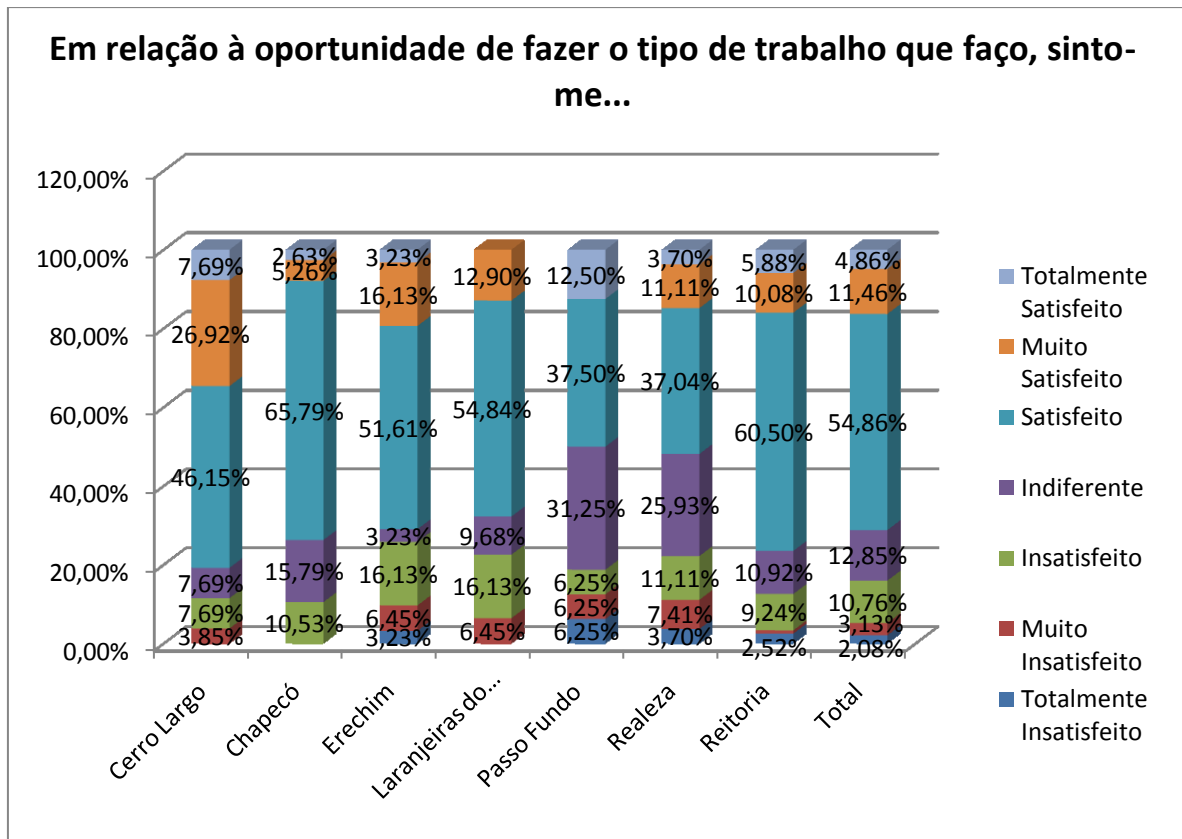
Gráfico 10 – Percepção quanto à capacidade de o trabalho absorver o servidor



Fonte: Dados primários, 2016.

A próxima questão refere-se à oportunidade de o servidor desempenhar o tipo de trabalho que realiza. Também Cerro Largo (80,77%), juntamente com a Reitoria (76,47%) e o *campus* Chapecó (73,68%), revelaram os maiores índices positivos. Os servidores que avaliaram esta pergunta como indiferente obtiveram maior destaque em Passo Fundo (31,25%) e Realeza (25,93%), respectivamente. Outro dado que se sobressai em relação aos demais é sobre o quantitativo de pessoas que afirmaram estar totalmente satisfeitos no *campus* Passo Fundo, com 12,5%, além de também chamar a atenção o índice de 26,92% dos respondentes do *campus* Cerro Largo que relataram estar muito satisfeitos quanto a este quesito. Ainda sobre esta questão, os dados podem ser mais bem visualizados no gráfico 11 abaixo.

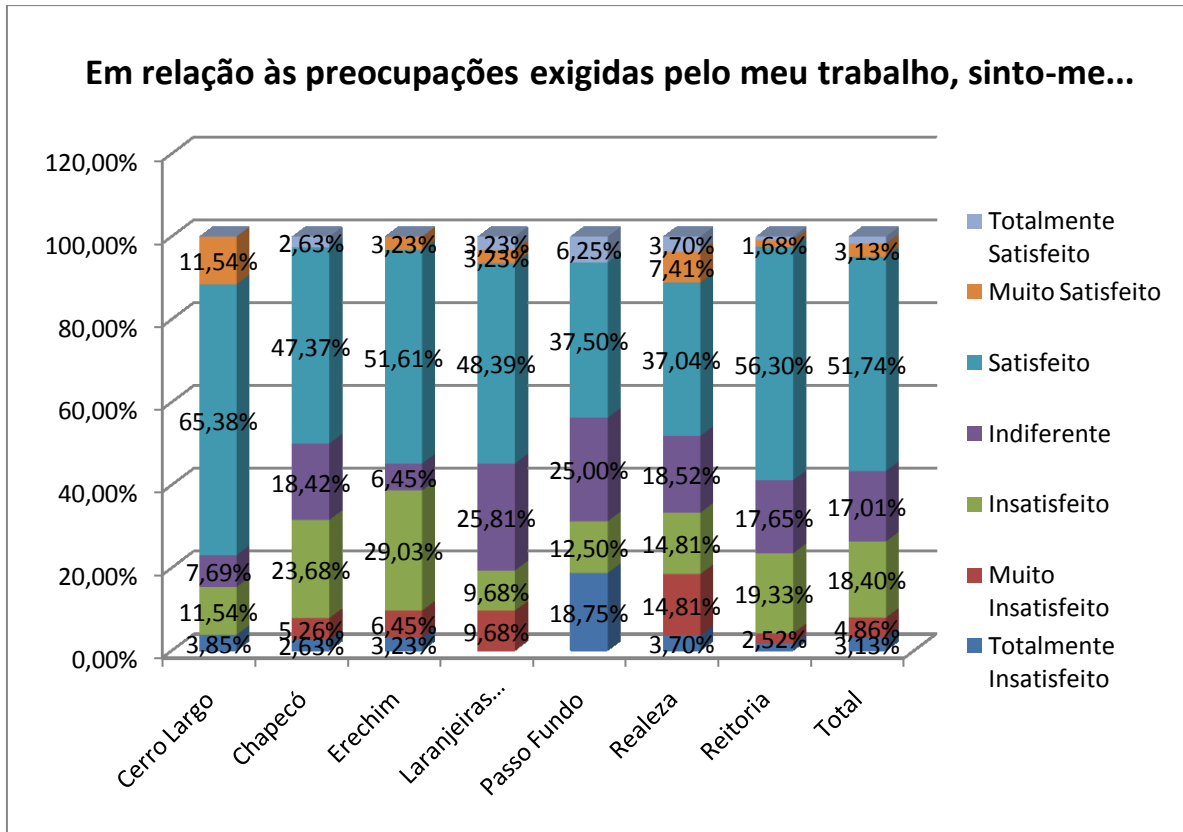
Gráfico 11 – Percepção sobre o tipo de trabalho desempenhado pelo servidor



Fonte: Dados primários, 2016.

Dentre todas as perguntas que compõem a dimensão Satisfação com a Natureza do Trabalho, a que versa sobre as preocupações exigidas pelo trabalho que o servidor desempenha (gráfico 12), revelou ter a menor avaliação positiva em comparação com as demais perguntas. Nela os servidores da UFFS afirmaram, no geral, estar satisfeitos (51,74%), muito satisfeitos (3,13%) e totalmente satisfeitos (1,74%), totalizando uma perspectiva otimista em 56,6%. Tais índices, juntamente com os demais que compõem a escala de satisfação, são muito similares aos que a Reitoria apresenta. Percebe-se que o *campus* Cerro Largo possui o maior percentual de trabalhadores satisfeitos neste quesito. Erechim, por sua vez, nos traz o maior indicador de pessoas insatisfeitas, com 29,03% e Passo Fundo o de totalmente insatisfeitas, com 18,75%.

Gráfico 12 – Percepção quanto às preocupações no trabalho

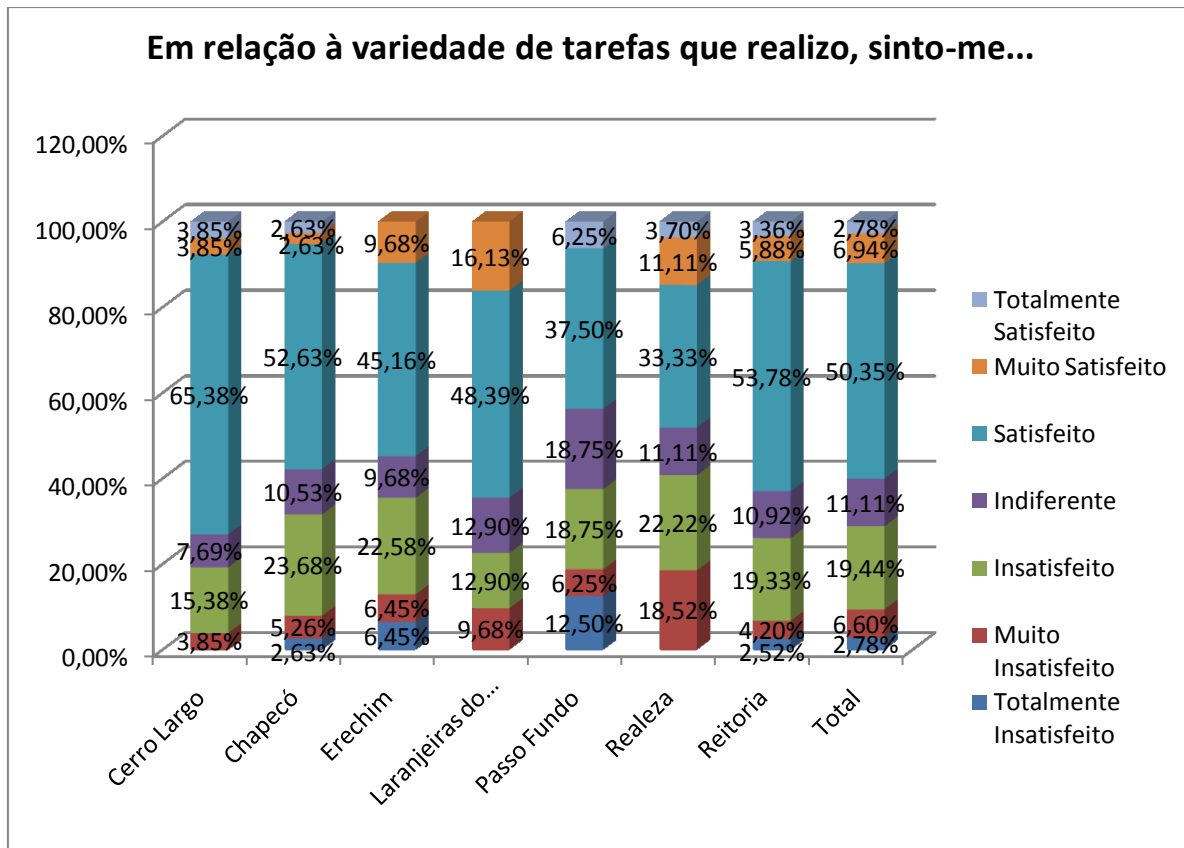


Fonte: Dados primários, 2016.

Por fim, a última pergunta que compõe esta dimensão, discorre a respeito da variedade de tarefas que o servidor desempenha, conforme se observa mais abaixo no gráfico 13. Tal questão apresentou ser a que possui a maior avaliação negativa em sua totalidade em relação às demais, no qual os respondentes da UFFS afirmaram estar totalmente insatisfeitos (2,78%), muito insatisfeitos (6,6%) e insatisfeitos (19,44%), totalizando uma perspectiva pessimista em 28,82%. Dentre os campi, 18,52% das pessoas de Realeza afirmaram estar muito insatisfeitos quanto à variedade de tarefas realizadas. Este índice chega a ser o dobro de Laranjeiras do Sul (9,68%), o segundo *campus* com o maior número de indivíduos que também assinalaram esta opção.

São diversos os fatores que podem estar associados às causas de uma perspectiva de satisfação (satisfeito, muito satisfeito e totalmente satisfeito) e insatisfação (insatisfeito, muito insatisfeito e totalmente insatisfeito) em relação ao fator ‘Natureza do Trabalho’.

Gráfico 13 – Percepção quanto à variedade de tarefas



Fonte: Dados primários, 2016.

Um aspecto que pode causar um estado de insatisfação é o fato de a universidade, por ser relativamente nova, não dispor ainda de normatizações mais abrangentes em relação aos fluxos de trabalho, o que pode deixar os servidores um tanto quanto confusos e desorientados durante a execução das tarefas. Neste ponto, é de se questionar se todos os locais, sobretudo os *campi*, estão executando de maneira similar os mesmos trabalhos que fazem parte do cotidiano destas unidades. Pode ser que em alguns destes lugares exista uma maneira mais eficiente, e ou mais servidores, para desempenhar os serviços estipulados. Também, a instituição carece de uma informatização maior quanto às tarefas que são desempenhadas pelos trabalhadores, aumentando exponencialmente o grau de responsabilidade, tempo e dedicação para se concretizar os afazeres do dia-a-dia. Tais questões ajudam a entender o porquê do índice de preocupação com o trabalho estar mais acentuado em relação às demais questões anteriormente abordadas, principalmente no *campus* Passo Fundo, o qual dispõe de menor número de servidores para a realização das atividades laborais.

Por ser uma universidade federal, os novos servidores que tomam posse são alocados nos cargos de acordo com a disponibilidade destes. Isto pode significar que um novo

trabalhador não se identifique com as tarefas do cargo em questão, contribuindo para um estado maior de insatisfação, como é demonstrado no *campus* Erechim onde 25,81% dos respondentes estão insatisfeitos em relação ao interesse por seu serviço. Se bem trabalhado, a remoção de um servidor para outro setor pode apresentar uma oportunidade de melhoria no interesse pelo serviço desempenhado. Uma perspectiva positiva quanto ao interesse pelas tarefas pode ser observada nos *campi* Cerro Largo, Laranjeiras do Sul e Chapecó.

Outro ponto a ser destacado é a possibilidade de o quantitativo de servidores lotados em alguns setores estar aquém do ideal, podendo gerar um acúmulo de tarefas. Este aspecto de descontentamento é mais perceptível no *campus* Realeza, que aparece com o percentual mais elevado de respondentes (18,52%) que julgaram estar muito insatisfeitos em relação à questão da variedade de tarefas. Há também a chance de departamentos estarem com excesso de servidores, tornando as tarefas um tanto quanto enfadonhas e esporádicas.

Em relação ao arcabouço teórico, podemos destacar diversos aspectos que ajudam a explicar a relação entre os dados anteriormente expostos e a Satisfação com a Natureza do Trabalho. Primeiramente, Silva e Tolfo (2012) nos reportam à possibilidade de o trabalho constituir a identidade do ser humano, no qual este consiga empregar esforços em alguma coisa relevante, adquirir *status* e desempenhar algo que lhe proporcione sentido. Ao abordarmos sobre os motivos que fazem com que as pessoas trabalhem, os autores anteriormente citados explicam as diversas funções que satisfazem o trabalhador no trabalho, tais como prestígio, retorno financeiro, contato social e autorrealização. Codo (2006), por sua vez, explana que o processo de informatização acaba por levar a sociedade a desempenhar cada vez mais trabalhos de cunho mental, em que não existe um produto físico propriamente dito, levando o trabalhador a perceber um trabalho “vazio”, que impede a conformação da identidade de quem o realiza. Neste ponto de vista, percebe-se que o trabalho desempenhado pelos servidores da UFFS, em sua maioria, se enquadra no que fora abordado anteriormente, ou seja, um trabalho dito “de escritório” o qual não é passível de ser contemplado, sujeito a modificações e que pode não estar totalmente bem delineado e estruturado. Tais fatores podem influenciar aspectos relacionados ao interesse do servidor pelo serviço, bem como a capacidade do trabalho absorver o mesmo.

No que se refere à capacidade do trabalho absorver o servidor, pode-se citar como exemplo a Teoria do Fluxo. Esta é explicada como um estado emocional de intensa concentração e plena compreensão da atividade que está sendo desenvolvida. Todavia, o estado de fluxo não é atingido tão facilmente e não possui uma longa duração, sobretudo, em

tarefas que não despertam interesse, como por exemplo, trabalhos repetitivos, sem sentido e com pouca autonomia (GONDIM; SILVA, 2014).

Adentrando os principais estudos que elucidam questões relacionadas ao trabalho propriamente dito, podemos elencar novamente a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, enfocando desta vez os fatores motivacionais, os quais estão associados ao conteúdo do cargo e à natureza da tarefa. Para permitir uma contínua motivação na execução do trabalho, esta teoria preconiza o enriquecimento de tarefas ou do cargo, configurando em algo mais recompensador e gratificante. As principais ações para enriquecer os cargos seriam a de dotar os funcionários de maior autonomia e controle sobre os resultados do trabalho, acrescentar tarefas que exijam maior treinamento e crescimento, além de delegar aos trabalhadores algumas atribuições específicas (SNELL; BOHLANDER, 2009). Seguindo esta linha de raciocínio, o envolvimento com o trabalho abarca, entre outros preditores, as características do cargo. Este preditor é composto de variáveis como a autonomia para o desempenho de tarefas, identificação com as tarefas, significado do trabalho para o trabalhador e pluralidade de habilidades para a realização do trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE, 2014).

Analisando os estudos anteriormente abordados, questiona-se se os *campi* e a reitoria permitem um “empoderamento” maior ao servidor, permitindo ao mesmo ajustar suas ações e tarefas à capacidade e condições de trabalho existentes na universidade. Todavia, há de se ponderar certa dificuldade neste aspecto, uma vez que a UFFS, por ser um órgão público, naturalmente exige um trabalho mais burocrático, pautado, sobretudo na legalidade, reduzindo a possibilidade de seus funcionários realizarem serviços mais criativos e dinâmicos. Também, há de se averiguar se os funcionários se identificam ou não com o setor onde trabalham, bem como se possuem todas as habilidades necessárias para desempenharem de forma eficaz as tarefas que lhe são designadas. Em caso negativo, tais tarefas podem representar um fator de *stress* e descontentamento para o indivíduo. Condições ambientais como temperatura, ruídos, duração dos turnos de trabalho, o horário de trabalho, entre outros, também podem influenciar no contentamento ou não do servidor em relação ao seu trabalho.

No que diz respeito à felicidade no trabalho, Silva e Tolfó (2012) destacam que a realização da vida profissional não está limitada apenas a conquistas de ordem materiais, mas principalmente, a pretensões das pessoas em terem propósitos de vida significativos. Neste aspecto, conforme estas autoras, trabalhos sentidos e percebidos como gratificante apresentam certos benefícios, como, por exemplo, a oportunidade de desempenhar diferentes tarefas, ter satisfação e felicidade naquilo que desempenha e sentir-se comprometido afetivamente com a causa que o trabalho resulta. De acordo com Kramer e Faria (2007), a identificação com a

organização possibilita as pessoas poderem conciliar suas tarefas com os interesses próprios, resultando em uma maior admiração pela organização.

Estes autores também abordam outros elementos dos vínculos organizacionais, tais como a Participação nas Decisões e a Autonomia. O primeiro destaca sobre o quanto os funcionários são convocados para discutir sobre as decisões da organização. Já o segundo explana sobre o nível de autonomia que os trabalhadores possuem para desempenhar suas atividades e definir seus prazos. Vale apontar que a universidade conta com o Conselho Universitário (CONSUNI), “órgão máximo da UFFS com função normativa, deliberativa e recursal, responsável pela formulação da política geral da Instituição nas dimensões acadêmica, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar” (UFFS, 2016), além de outros comitês e conselhos, como o Conselho Curador (CONCUR), Conselho Estratégico Social (CES), Conselhos de Campi, Colegiado de Cursos, entre outros, que ajudam a balizar as diretrizes da universidade. Nestes conselhos, em especial o CONSUNI, os servidores também fazem parte do grupo que os constituem. Este comitê pode representar uma oportunidade excelente para os servidores se manifestarem a respeito das condições de seu trabalho na instituição. Contudo, é de se averiguar se as ações ou projetos que possibilitem melhorar as condições de trabalho dos servidores da UFFS estão sendo efetivamente postas em prática, ou se este conselho acaba por tomar decisões que afetem negativamente as atividades laborais dos trabalhadores.

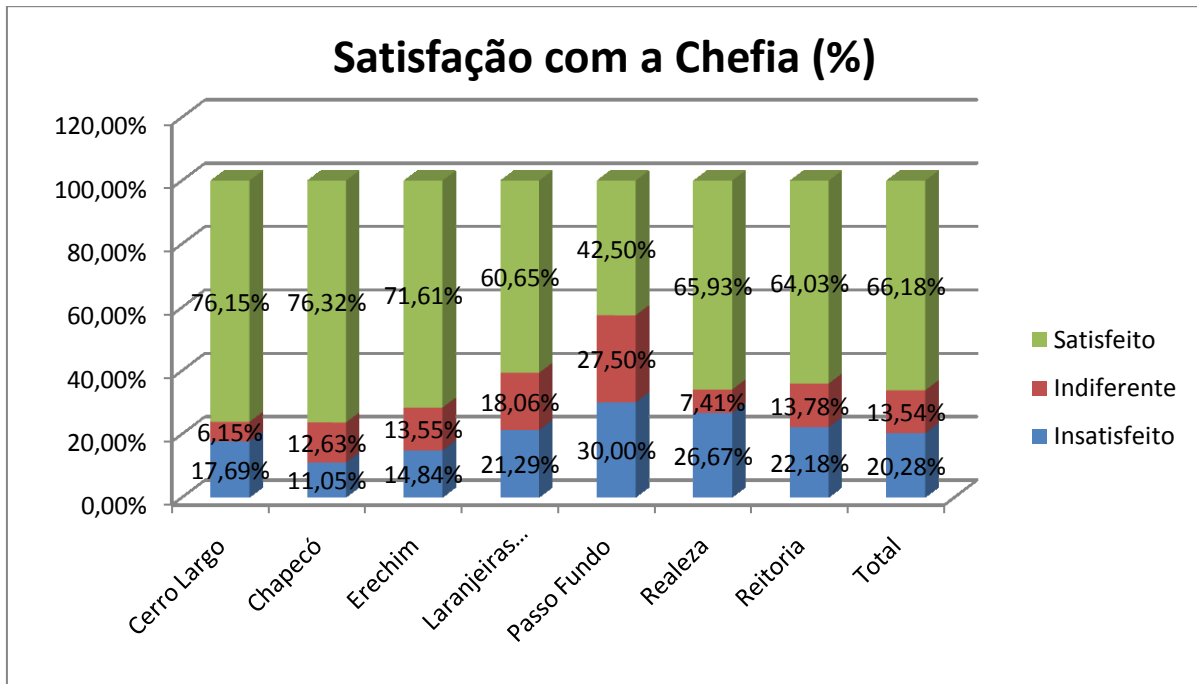
Corroborando a influência dos vínculos organizacionais no trabalho, Siqueira e Gomide (2014) destacam a Percepção de Reciprocidade Organizacional como um dos elementos constitutivos destes vínculos. Sobre ela, tem-se que o funcionário cria, a partir de atos de trabalho realizados por ele e vistos como um favor ou ajuda à organização, uma expectativa de retribuição futura por parte da empresa. Assim, questiona-se se os níveis de satisfação podem ser influenciados pelo tanto que o servidor se dedica ao trabalho em relação a um possível retorno futuro por parte da UFFS. Este retorno, geralmente, pode caracterizar desde uma promoção até a melhoria nas condições de trabalho, tais como a ampliação do número de novos colegas para ajudar nas tarefas, melhora nos equipamentos de trabalho utilizados, entre outros.

4.3 SATISFAÇÃO COM A CHEFIA

Dando continuidade à análise das dimensões, chegamos ao enfoque sobre a Satisfação com a Chefia. Os dados apontados demonstram que, ao menos na maioria dos locais

estudados, os índices de satisfação são relativamente maiores do que os de insatisfação. Conforme demonstra o gráfico 14, os resultados revelam que, dentre os locais com os menores índices de satisfação, há também um elevado número de respondentes que julgam o quesito em questão como algo que gera insatisfação.

Gráfico 14 – Percepção quanto à satisfação com a chefia



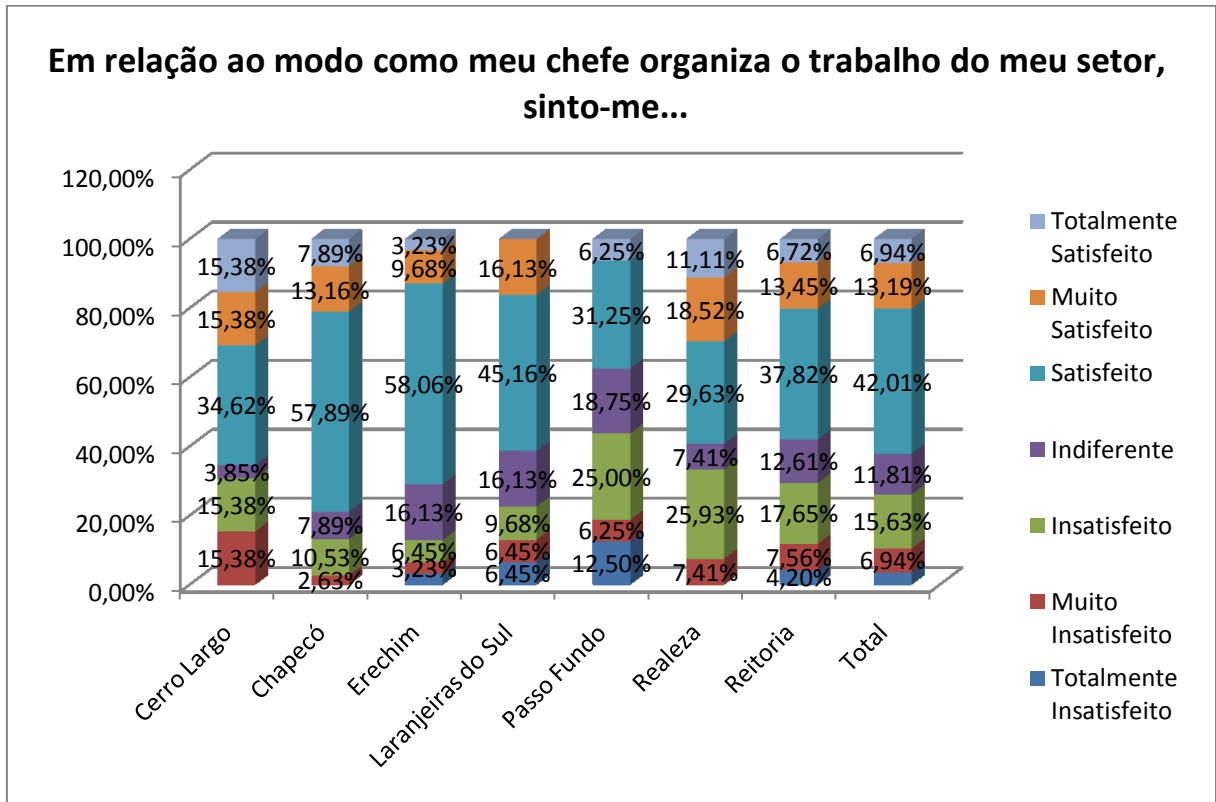
Fonte: Dados primários, 2016.

Dentre os servidores que participaram do referido estudo, no que se refere à Satisfação com a Chefia, quase dois terços (66,18%) reportaram estar satisfeitos, ao passo que 13,54% e 20,28% responderam, respectivamente, estar indiferentes e insatisfeitos em relação às perguntas que compõem esta dimensão. Dentre todas as unidades que fazem parte da UFFS, Passo Fundo e Realeza foram as que apresentaram o maior percentual de Insatisfação em relação à media, respectivamente 30% e 26,67%. Este *campus* gaúcho apresentou o maior nível de indiferença (27,5%), com destaque também para o *campus* Laranjeiras do Sul, com um índice de 18,06% neste indicador. No sentido oposto, o maior nível de satisfação se apresentou nos *campi* Chapecó (76,32%) e Cerro Largo (76,15%).

Adentrando nas questões que fazem parte desta dimensão, mais precisamente a respeito da maneira como a chefia organiza o trabalho no setor sob sua responsabilidade, pode-se observar que as respostas foram bem variadas em relação aos diversos locais da UFFS. O *campus* Cerro Largo apresentou o maior número de servidores muito insatisfeitos

(15,38%), seguido da Reitoria, Realeza, Passo Fundo e Laranjeiras do Sul, com índices próximos de 7%, conforme é possível verificar no gráfico 15, a seguir.

Gráfico 15 – Percepção sobre a maneira de o chefe organizar o setor



Fonte: Dados primários, 2016.

Referente a pessoas insatisfeitas, os *campi* Realeza (25,93%), Passo Fundo (25%) e, em menor grau, a Reitoria e Cerro Largo se destacam dos demais. Os maiores indicadores positivos estão em Chapecó e Erechim, com um acumulado de 78,95% e 70,97% de pessoas totalmente satisfeitas, muito satisfeitas e satisfeitas.

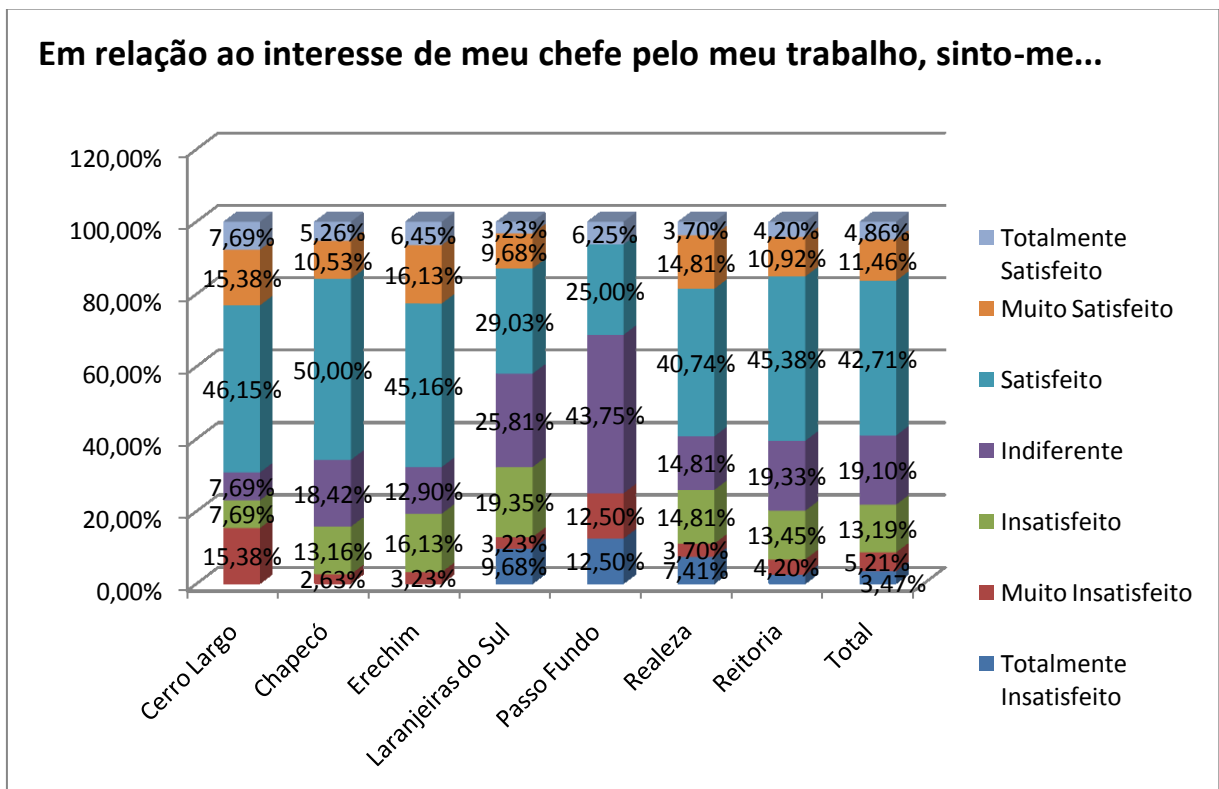
Sobre a forma de gerir o setor, é de se averiguar, sobretudo nas unidades que obtiveram uma avaliação negativa mais acentuada, se as chefias responsáveis pelos departamentos possuem ou não um perfil alinhado com o tipo de trabalho que o local exige.

A respeito do interesse da chefia sobre o trabalho dos subordinados, outra das perguntas que compõem esta dimensão, pode-se perceber que a proporção de respondentes que indicaram um nível de indiferença é bastante elevado, se comparado às demais questões da dimensão em análise. Laranjeiras do Sul e principalmente Passo Fundo (43,75%) estão entre os *campi* com o maior nível de indiferença. No geral, os locais que compõem a UFFS apresentaram uma variação em torno de 4% a 6% no índice de pessoas totalmente satisfeitas.

Chama a atenção os *campi* Laranjeiras do Sul e, em especial, Passo Fundo que apresentaram a menor perspectiva positiva em relação aos demais, com um somatório de 41,94% e 31,25% de pessoas satisfeitas, muito satisfeitas e totalmente satisfeitas.

Ainda dentro desta questão, conforme se observa no gráfico 16, é possível notar uma perspectiva predominante de satisfação na maioria dos locais. Todavia, ao esmiuçarmos possíveis fatores que contribuem para os índices negativos, pode-se inferir se há ou não a chance de a chefia não se interessar por todas as etapas que compõem uma tarefa, podendo deixar o servidor “sozinho” em momentos que exigiriam um amparo e uma supervisão maior por parte do superior responsável. Também se indaga se a chefia não estaria delegando atribuições suas que não poderia ser designada a seus subordinados, ocasionando um descontentamento por parte destes.

Gráfico 16 – Percepção do interesse da chefia pelo trabalho do subordinado



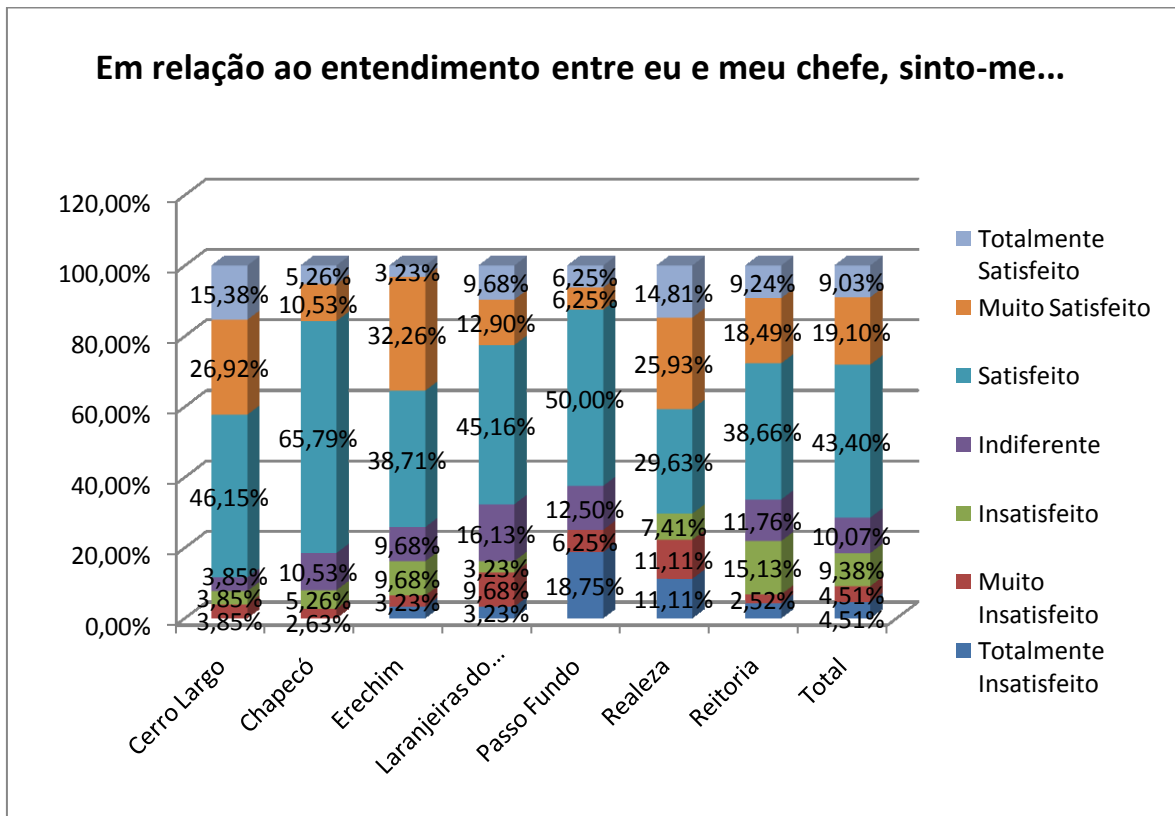
Fonte: Dados primários, 2016.

Ao analisarmos a pergunta que objetiva identificar o entendimento entre o servidor e seu chefe (gráfico 17), pode-se identificar que há um índice elevado de respondentes que afirmam estar muito satisfeitos, principalmente nos *campi* Erechim (32,26%), Cerro Largo (26,92%) e Realeza (25,93%). Neste aspecto, apenas o *campus* Passo Fundo teve um índice

módico (6,25%). Tal *campus* também obteve um elevado índice de servidores que julgam estar totalmente insatisfeitos (18,75%) em relação ao entendimento com sua chefia. O *campus* Realeza e a Reitoria também se destacam quanto ao maior patamar de índices negativos.

Esta questão está intrinsecamente ligada ao diálogo e à participação que a chefia tem para com seus subordinados. Na maioria dos locais da UFFS este entendimento é avaliado sob uma ótica positiva. Porém, dentro das avaliações de cunho negativo, há diversos apontamentos que podem ser feitos, dentre os quais, há de se examinar o nível de participação que os servidores têm na universidade e se esta participação, não apenas no tocante a comissões e grupos de trabalho, consegue refletir os seus anseios sobre uma perspectiva de melhora e ou mudança da forma como se trabalha na instituição.

Gráfico 17 – Percepção sobre o entendimento entre subordinado e chefia



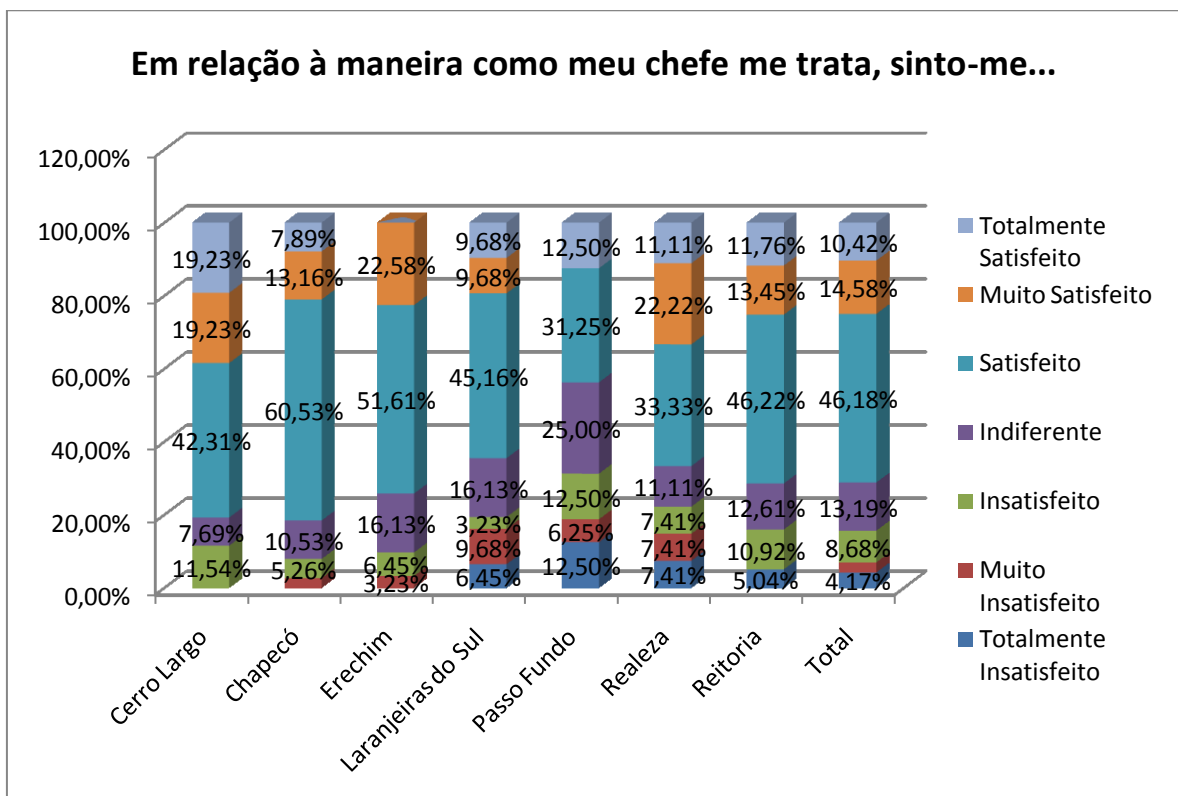
Fonte: Dados primários, 2016.

No que tange à maneira como a chefia trata seus subordinados (gráfico 18), a maioria dos locais registra um patamar positivo em relação a este quesito. Pode-se notar que os *campi* Chapecó (81,58%) e Cerro Largo (80,77%) possuem um somatório elevado de participantes satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos. Novamente o *campus* Passo Fundo foi o que registrou o maior quantitativo de pessoas com uma avaliação negativa, somando no total,

31,25% de pessoas que estão insatisfeitas, muito insatisfeitas e totalmente insatisfeitas. O percentual de servidores deste *campus* que julgam o critério do tratamento que a chefia lhes dá como indiferente também se destaca, com 25% do total.

No que se refere aos elementos que influenciam os indicadores com conotação negativa nesta questão, é possível inferir se há chefias que possuem competências suficientes para administrar um setor, principalmente, no que tange aspectos como o equilíbrio emocional, a possibilidade de abertura de diálogo, a aceitação de novos métodos de trabalho. Há também o risco de a chefia se sentir “ameaçada” pelos subordinados, lhes dando ordens arbitrárias que podem desestimular o trabalho e inibir a proatividade e iniciativa do servidor.

Gráfico 18 – Percepção sobre a forma de tratamento da chefia



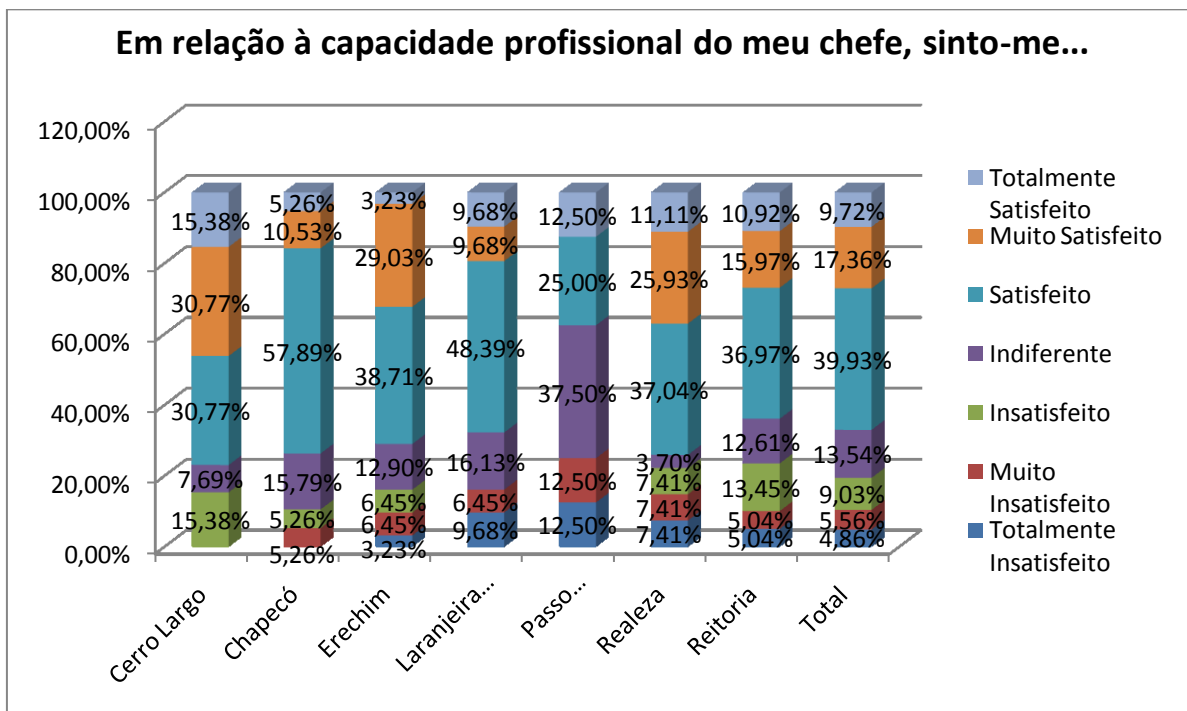
Fonte: Dados primários, 2016.

Ao analisar a capacidade profissional da chefia (gráfico 19), última pergunta que compõe esta dimensão, é possível averiguar que em quase todos os locais que compõem a estrutura da UFFS, há uma predominância de índices que remetem a uma avaliação positiva sobre esta questão. Nota-se que o índice de servidores que se julgam muito satisfeitos ultrapassa os 30% em Cerro Largo, *campus* que também obteve a maior avaliação positiva dentre as demais unidades investigadas. O *campus* Passo Fundo registrou o maior patamar de

peças indiferentes (37,5%), além de ser também o que possui a maior avaliação negativa, com uma soma total de 25% de indivíduos totalmente insatisfeitos e muito insatisfeitos. Nesta lógica, também se destaca a Reitoria com uma avaliação negativa que soma 23,53% de servidores totalmente insatisfeitos, muito insatisfeitos e insatisfeitos (sendo neste caso 13,45%).

Ainda sobre a capacidade profissional da chefia, os indicadores que remetem a uma perspectiva negativa podem sofrer influências de elementos como a aceitação ou não dos servidores da legitimidade da chefia. Vale questionar a forma como os dirigentes chegaram ao cargo que ocupam. Muitos podem ter sido nomeados apenas para suprir uma lacuna, ou estarem “mais tempo” do que deveriam estar, ou, ainda, serem “apadrinhados”. Também existe a hipótese de um chefe que obteve sucesso em outro setor não apresentar os mesmos patamares de qualidade frente ao atual departamento de lotação. Podem existir situações em que o servidor que já atuava no departamento possa ser promovido a chefe, mas não conseguir comandar tão prontamente uma equipe quando executava seu trabalho anteriormente.

Gráfico 19 – Percepção sobre capacidade profissional da chefia



Fonte: Dados primários, 2016.

Ao explanarmos sobre os diversos conceitos teóricos que estão mais diretamente relacionados à Satisfação com a Chefia, podemos destacar, principalmente, a Teoria X e Y de McGregor. Desenvolvida primeiro, a Teoria X preconizava que a chefia tinha quatro

pressupostos em relação aos seus subordinados: 1) os funcionários não gostam de executar seu trabalho e tentarão evitá-lo; 2) por não adorarem o trabalho, os indivíduos devem ser controlados, coagidos ou até mesmo ameaçados para realizarem aquilo que lhes foi imputado; 3) trabalhadores irão fugir da responsabilidade e; 4) os funcionários não demonstram ambição. Logicamente, esta teoria, embasada na década de 1960, prediz uma conotação muito negativa do superior hierárquico sobre o trabalhador (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2013). Entretanto, este tipo de pensamento ainda pode estar presente, mesmo nos tempos atuais, não impedindo que existam chefias na UFFS que possam pensar de tal maneira, o que pode explicar o nível de insatisfação dos servidores em relação ao seu superior hierárquico.

Formulada após a Teoria X, a Teoria Y compreende uma perspectiva mais otimista da chefia sobre seus subordinados, ressaltando quatro pressupostos a respeito: 1) a habilidade de tomar decisão em conjunto com todos, em detrimento de decisões apenas da gerência; 2) pressuposto de que o trabalho pode ser visto pelos trabalhadores como algo tão natural quanto o descanso e o lazer; 3) a possibilidade do trabalhador de aceitar e até mesmo procurar a responsabilidade e; 4) a premissa de que o indivíduo mobilizado pela auto-orientação e autocontrole se colocará à disposição dos objetivos que se empenhou para alcançar no âmbito da empresa (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2013). Neste sentido, pode-se observar que na maioria dos locais estudados, prevalece um índice de satisfação, indicando que os argumentos anteriormente expostos da Teoria Y podem estar influenciando mais fortemente as chefias da UFFS do que os pressupostos da Teoria X.

Abboud (1969) também traz um estudo desenvolvido por Argyris em 1969: a Teoria da Imaturidade-Maturidade, outra sapiência concernente à dimensão estudada. Esta aponta para os elementos da organização que impedem que o funcionário “imaturo” se desenvolva no âmbito do trabalho e que acabam por frustrar os trabalhadores que já estão em grau de “maturidade” consolidados. Dentre outros elementos, os que mais se relacionam à Satisfação com a Chefia são: a liderança impositiva e a estrutura da organização formal. Sobre a primeira, esta é explicada como a tomada total de decisão unicamente pelo superior hierárquico, sem dar a oportunidade aos trabalhadores de dialogar e participar das decisões que eles mesmos irão cumprir, gerando uma perda da capacidade de iniciativa e de criatividade. Estrutura da Organização, segundo dos fatores analisados, ressalta que, no âmbito da empresa, a centralização do poder acaba por inibir a iniciativa dos trabalhadores, ficando estes reféns de uma obediência completa em relação aos princípios da organização (ABBOUD, 1980).

Seguindo esta linha de raciocínio, a respeito da importância de os trabalhadores terem mais autonomia para se envolverem nas decisões que o afetam, Silva e Tolfo (2012, p. 352) corroboram que “os trabalhadores já não aceitam mais ordens sem refletirem a respeito delas. Cada vez mais fazem perguntas e exigem respostas coerentes e rápidas”.

A questão da participação dos servidores também adentra nos estudos sobre o Envolvimento com o Trabalho. Tal envolvimento possui diferentes fatores preditores, sendo que um deles é a Característica do Líder, no qual componentes como oportunidades, participação nas decisões, qualidade e quantidade de comunicação entre diferentes hierarquias, entre outros, podem acabar influenciando no envolvimento ou não do servidor em seu serviço (SIQUEIRA; GOMIDE, 2014).

A partir do que foi demonstrado anteriormente pode-se questionar, no que se refere aos índices de insatisfação, se os servidores da UFFS realmente estão participando conjuntamente das decisões de fatores que envolvem diretamente seu trabalho, bem como se a responsabilidade que lhes é imputada está acompanhada de condições de trabalho para a realização de tarefas que as mesmas implicam.

Uma abordagem trazida por Gondim e Siqueira (2014) destaca a respeito das Emoções no Trabalho. Tais autoras relatam que a qualidade do ambiente de trabalho é resultante das interações estabelecidas com os colegas e a chefia, influenciando diretamente no absenteísmo e no adoecimento no e pelo trabalho.

No geral, percebe-se que os elementos constitutivos da Satisfação com a Chefia, pelo que demonstra os indicadores anteriormente expostos, estão sendo bem trabalhados na maioria dos locais que compõem a UFFS. Todavia, nas unidades que obtiveram um índice de insatisfação mais elevado, os fatores supracitados podem influenciar na avaliação negativa por parte dos servidores sobre suas chefias.

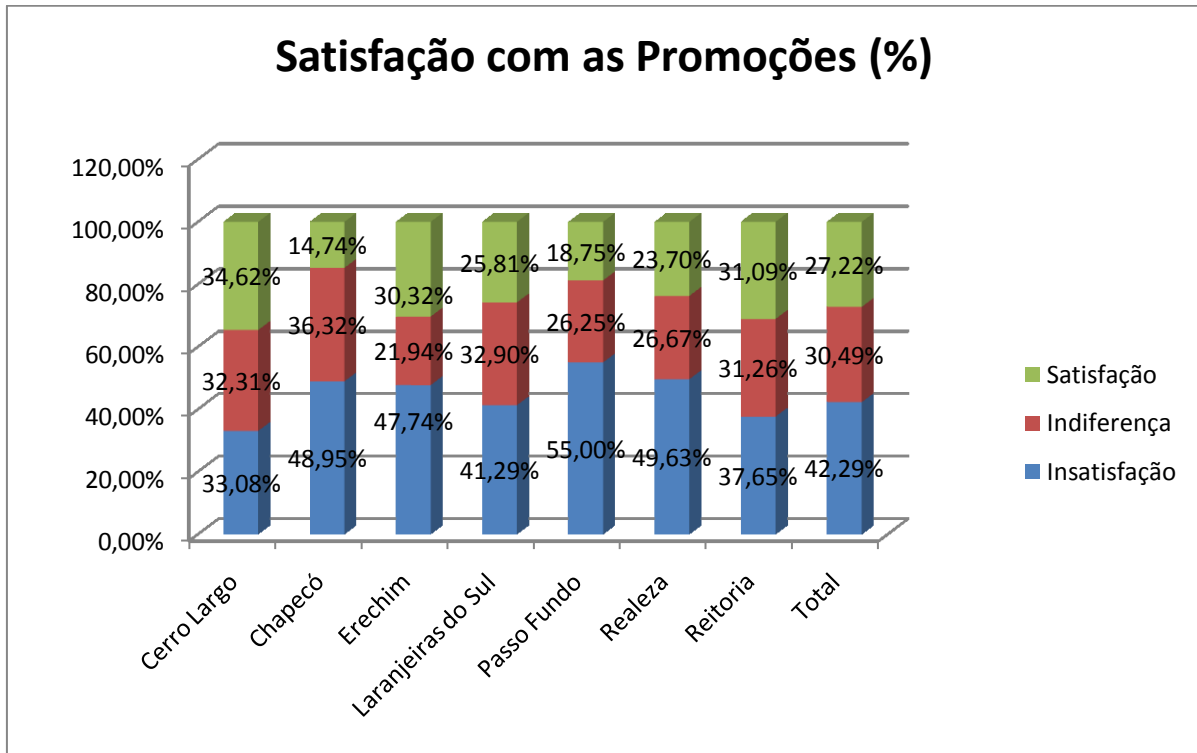
4.4 SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES

Satisfação com as Promoções, a próxima dimensão a ser analisada aponta um estado predominante de insatisfação⁴ em todas as unidades analisadas. Um aspecto que se pode observar é que até mesmo o nível de indiferença é mais elevado em praticamente todos os *campi* e reitoria em comparação aos níveis de satisfação. No mais, os índices obtidos nestes

⁴ Pondera-se que os altos índices de insatisfação podem ser justificados, sobretudo, pelo fato de o instrumento de coleta de dados ser validado em organizações privadas, as quais possuem fins lucrativos. Além disto, a realidade de uma instituição pública não segue a mesma lógica de empresas privadas.

locais apresentam, entre eles, uma leve variação em relação aos níveis de satisfação, insatisfação e indiferença, conforme se observa no gráfico 20 logo abaixo.

Gráfico 20 – Percepção quanto à satisfação com as promoções



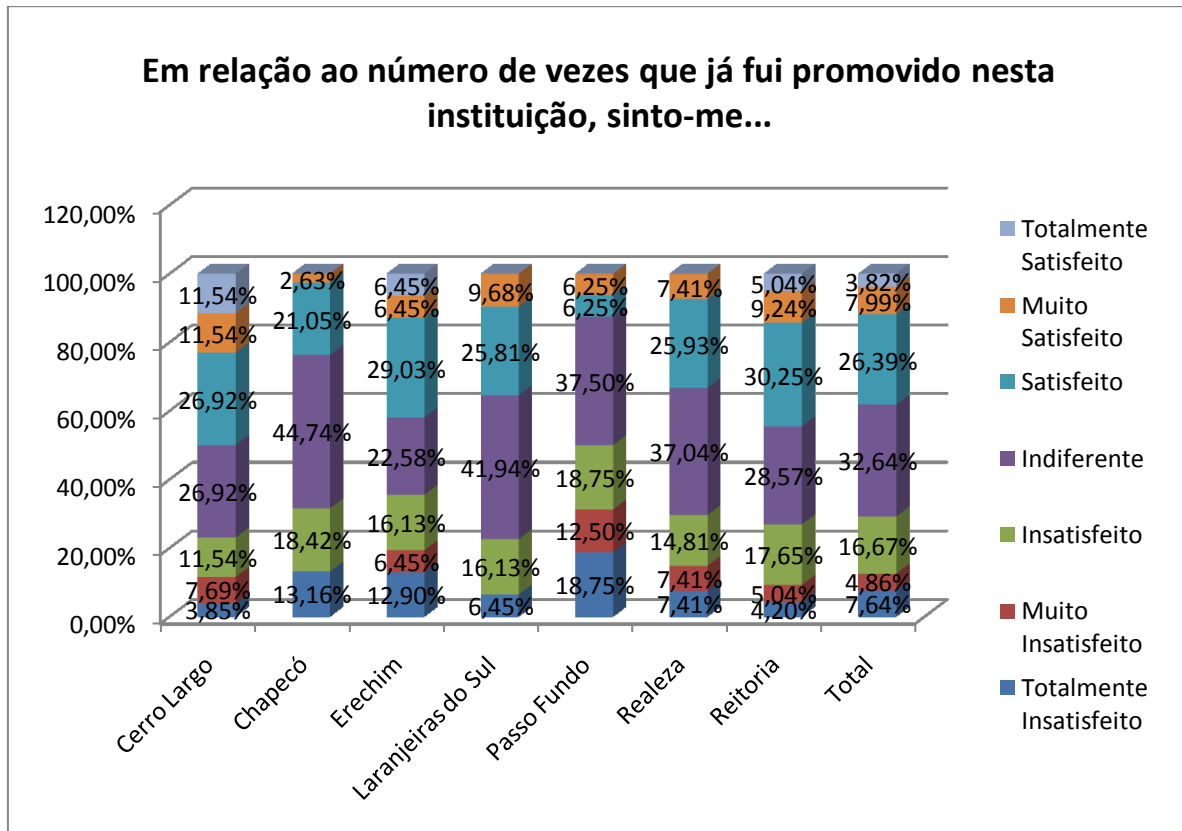
Fonte: Dados primários, 2016.

Dentre todos os locais pesquisados, o *campus* Passo Fundo obteve o maior índice de insatisfação (55%) seguido, principalmente, por Realeza, Chapecó, e Erechim. Este último *campus*, juntamente com Cerro Largo e a Reitoria apresentam os maiores níveis de satisfação, com pouco mais de 30%. Os índices de indiferença também estão em um nível que fica em torno de 30%, com exceção do *campus* Erechim onde este patamar ficou em 21,94%.

No que se refere ao número de promoções que o servidor já recebeu, primeira pergunta que compõe a dimensão ‘Satisfação com as Promoções’, pode-se observar, conforme gráfico 21, que ela obteve uma avaliação mais favorável, somando uma média de 38% de respondentes satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos. Em quase todos os locais de abrangência da UFFS, a média de respondentes que julgam estar muito satisfeitos gira em torno dos 27%. Já a média dos que afirmaram estar insatisfeitos está em um patamar de 16,67%. O *campus* Passo Fundo apresenta um somatório de 12,5% de pessoas satisfeitas e muito satisfeitas, configurando a menor perspectiva positiva nesta questão.

Percebe-se que estes índices de indiferença podem refletir um estado de imobilidade em relação às promoções. Assim, é importante averiguar se os servidores que já conseguiram diversas ascensões salariais ainda o conseguem fazê-lo, além de esmiuçar se o tempo médio ou o intervalo para perceber cada um destes benefícios é muito longo ou não.

Gráfico 21 – Percepção quanto à quantidade de promoções

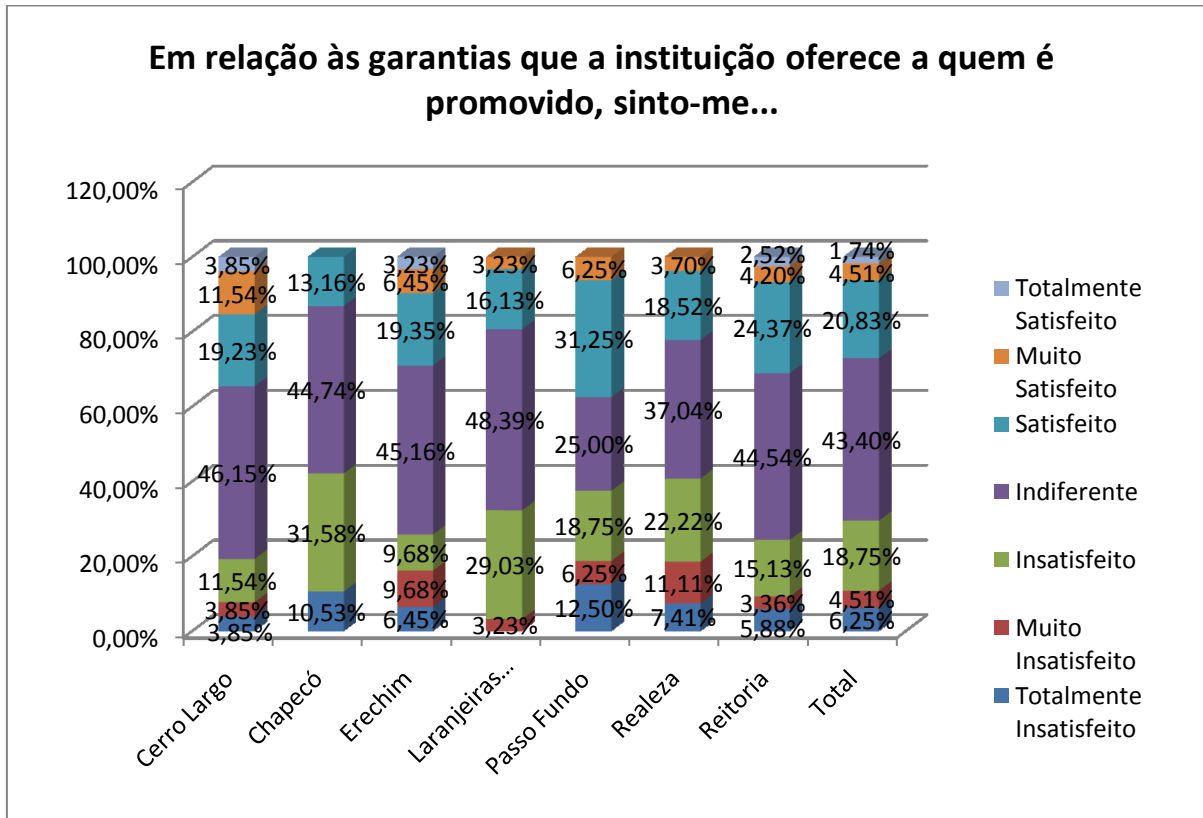


Fonte: Dados primários, 2016.

Sobre a questão das garantias que a instituição oferece a quem é promovido (gráfico 22), é possível constatar que os níveis de pessoas insatisfeitas, muito insatisfeitas e totalmente insatisfeitas são maiores do que as repostas que abarcam aspectos positivos. Dos locais com maior insatisfação, destacam-se Chapecó (31,58%) e Erechim (29,03%). O contrário, entre as unidades com maior nível de indivíduos satisfeitos, estão Passo Fundo (31,25%) e a Reitoria (24,37%). Os níveis de indiferença obtidos giraram em torno de 45%, com exceção de Passo Fundo (25%). Outro dado que chama a atenção é que o *campus* Chapecó é o que apresenta a menor perspectiva positiva, com somente 13,16% das pessoas que julgam estar totalmente satisfeitas e nenhum respondente que afirme estar satisfeito ou muito satisfeito.

Ainda sobre as garantias, uma considerável avaliação negativa feita pelos servidores sobre as mesmas pode também ser explicada pelo fato de o servidor que ocupa um cargo de chefia não ter plena certeza de que poderá permanecer no cargo. Exemplo disso são as eleições para reitor e diretores de *campus* que ocorrem a cada quatro anos. Mesmo que uma pessoa seja extremamente eficaz e habilidosa junto ao setor que gerencia, ela corre o risco de ser substituída por outro indivíduo, após uma nova eleição. Outro exemplo pode ser observado nas portarias emitidas ao longo de 2015, as quais dispensaram da função de chefia diversas pessoas que participaram da greve naquele mesmo ano. Ao analisar os mesmos documentos emitidos no site da instituição após a greve, percebe-se que diversos indivíduos não retornaram à sua função de origem.

Gráfico 22 – Percepção quanto às garantias oferecidas a quem é promovido



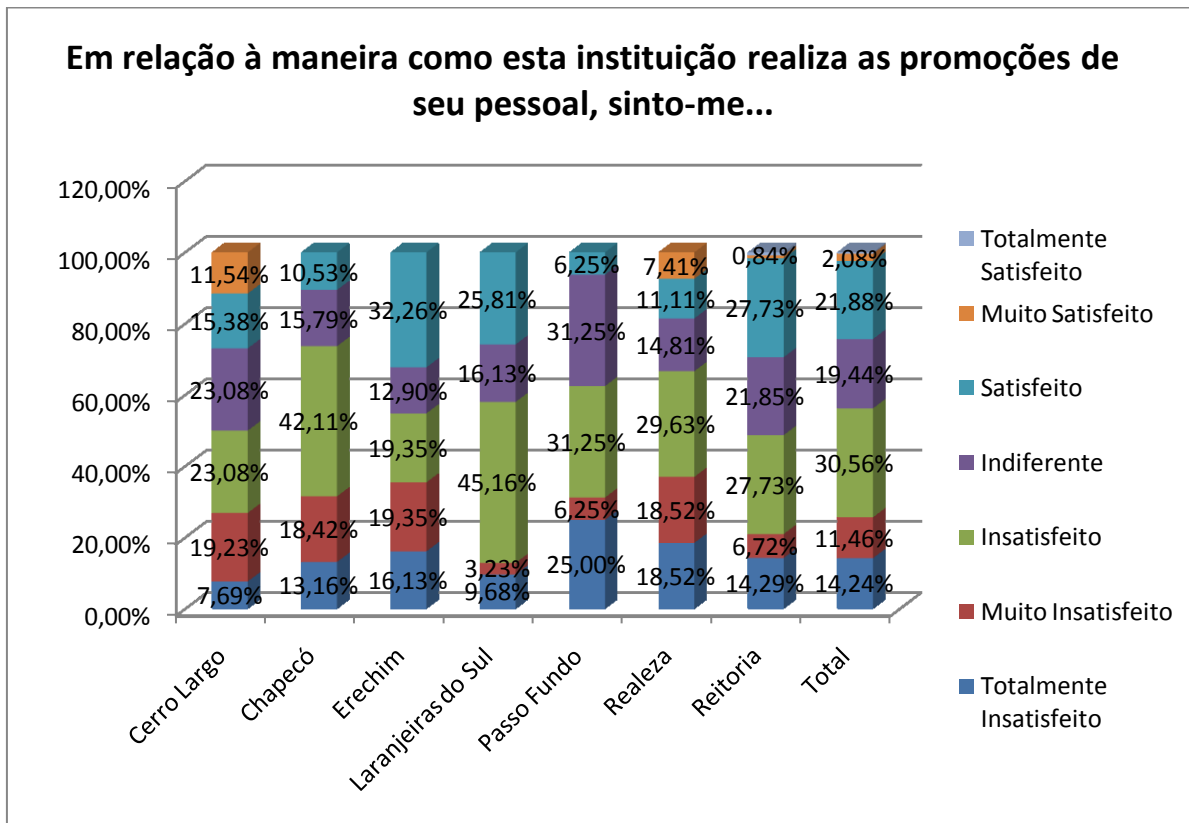
Fonte: Dados primários, 2016.

Ao analisarmos a pergunta que versa sobre a maneira como a instituição realiza as promoções (gráfico 23), em todos os locais estudados predominam índices negativos quanto a este quesito. Destaque para Chapecó e Realeza que apresentaram a maior perspectiva negativa, com um somatório de 73,68% e 66,67%, respectivamente, contemplando indivíduos

insatisfeitos, muito insatisfeitos e totalmente insatisfeitos. Nesta mesma lógica, a Reitoria foi a que apresentou a menor avaliação negativa (48,74%) frente às demais unidades da UFFS. Erechim, por sua vez, teve a maior perspectiva positiva com 32,26% de pessoas que se julgam satisfeitas, não havendo ninguém que afirme estar muito satisfeito e totalmente satisfeito neste *campus*.

Os dados obtidos nesta pergunta possibilitam observar um sentimento mais acentuado de pessoas totalmente insatisfeitas e muito insatisfeitas. Uma inferência passível de ser feita é se a universidade deixa clara a forma como ocorrem as promoções junto aos servidores, ou seja, se há informação suficiente ou não entre os setores na forma como alguém é promovido ao cargo de chefia.

Gráfico 23 – Percepção quanto à forma que ocorrem as promoções

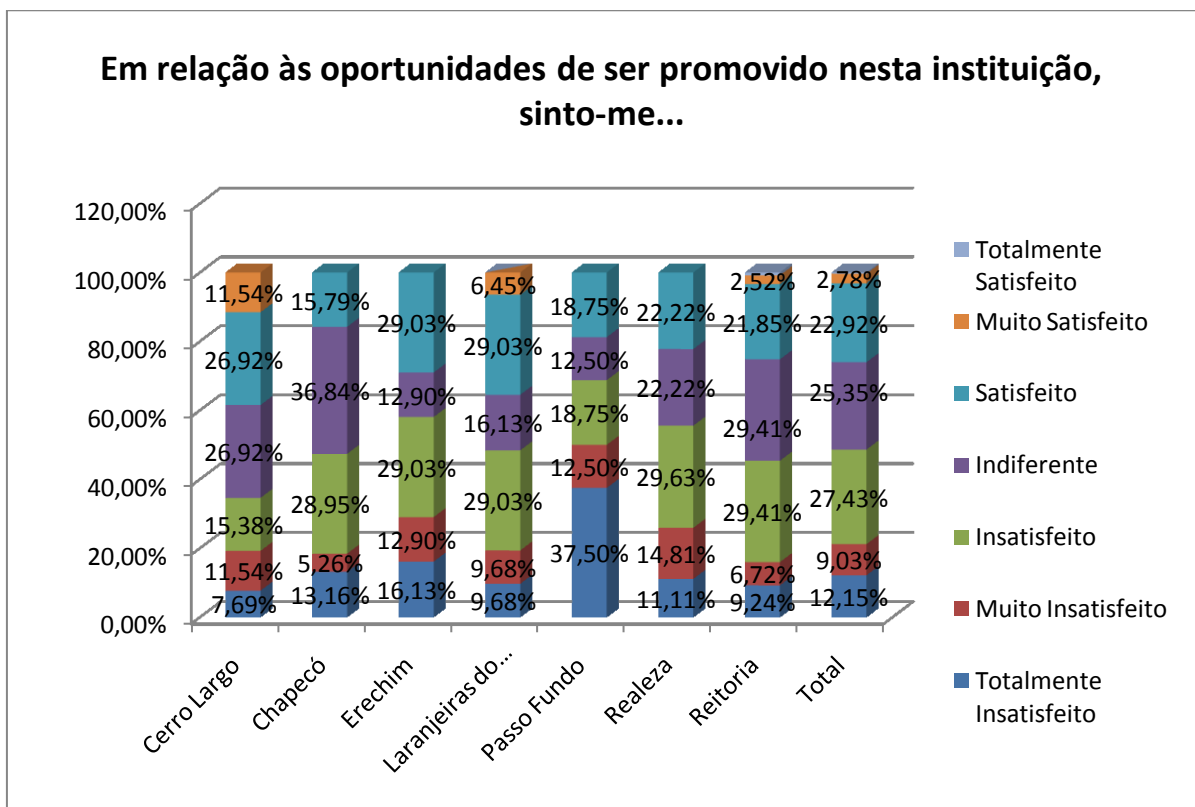


Fonte: Dados primários, 2016.

Sobre as oportunidades de ser promovido na instituição (gráfico 24), observa-se que as pessoas que avaliaram este quesito com uma perspectiva positiva (satisfeito, muito satisfeito e totalmente satisfeito) determinaram uma variação considerável entre as unidades analisadas. As que apresentaram a maior avaliação positiva foram Cerro Largo (38,46%) e Laranjeiras do

Sul (35,48%). No oposto, Passo Fundo (68,75%), Erechim (58,06%) e Realeza (55,56%) foram os *campi* que mais se destacaram quanto a uma avaliação negativa desta questão. Chapecó, por sua vez, revelou ter apenas 15,79% de respondentes satisfeitos e nenhum muito satisfeito ou totalmente satisfeito, o que configura ser o *campus* com a menor avaliação positiva dentre os demais. Nota-se que o *campus* Passo Fundo obteve um elevado número de servidores (37,5%) que afirmaram estar totalmente insatisfeitos. Neste *campus*, este elevado índice de descontentamento justifica-se, sobretudo, pelo fato de quase não haver a possibilidade de assunção de funções de chefia e, conseqüentemente, uma maior remuneração, conforme será mais bem detalhado logo adiante, na tabela 1.

Gráfico 24 – Percepção quanto às oportunidades de promoção



Fonte: Dados primários, 2016.

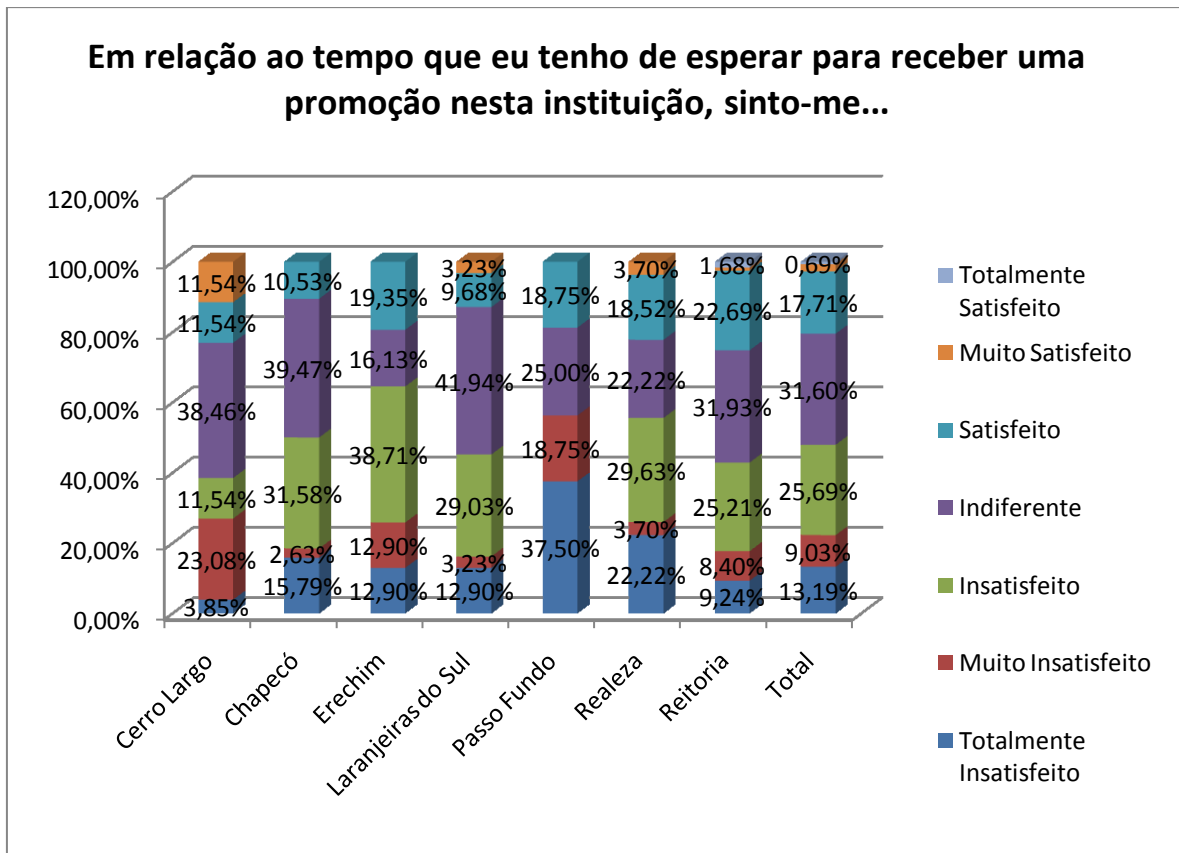
Por fim, ao analisarmos a respeito do tempo necessário para receber uma promoção, última das perguntas que compõe a dimensão ‘Satisfação com as Promoções’ (gráfico 25), também prevalece uma avaliação negativa (pessoas insatisfeitas, muito insatisfeitas e totalmente insatisfeitas) entre os *campi* e a Reitoria. O *campus* Erechim revelou ser o que possui a maior avaliação negativa (64,52%). No que se refere a uma avaliação positiva, a Reitoria foi a que mais se destacou (25,21%). Novamente, o *campus* Passo Fundo apresenta o

maior número de respondentes que afirmaram estar totalmente insatisfeito (37,5%), além de revelar que 18,75% dos indivíduos estão muito insatisfeito, índice apenas inferior ao registrado em Cerro Largo (23,08%).

Deve-se ressaltar que este tempo para uma promoção é influenciado, sobretudo, pelo tempo de existência da própria UFFS, que sofreu uma série de adaptações que culminaram na criação e extinção de setores, bem como uma adequação do quadro ideal de servidores para cada um deles.

Entretanto, no que se refere às progressões, é de se averiguar se as mesmas estão intercaladas em um período de tempo ideal ou se o efetivo ganho da parcela a que o servidor fizer jus está demorando ou não para ser incorporada ao seu salário, de acordo com o que está previsto em lei. Também, questiona-se se o valor concedido de muitas destas progressões são substancialmente significativos frente a um cenário da grande inflação como o que se observa atualmente.

Gráfico 25 – Percepção quanto ao tempo para receber uma promoção



Fonte: Dados primários, 2016.

Pondera-se que a UFFS dispõe de progressão salarial por tempo de serviço e também por um conjunto de capacitações que o servidor realiza no decorrer de sua vida laboral na instituição. Para os servidores de cargos que possuem apenas o nível médio, há a possibilidade para aqueles que fizerem uma graduação, desde que esta seja correlata à área de atuação do servidor, de receberem um percentual adicional em seu salário. A mesma lógica também serve para servidores que realizarem mestrado e doutorado.

Ainda, a universidade possui as chamadas Funções Gratificadas (FG) e Cargos de Direção (CD) que são remunerações complementares concedidas aos servidores técnico-administrativos que ocupam funções de chefia. Estes adicionais são pagos para diferentes “níveis” de chefia, os quais variam de acordo com as responsabilidades que a gestão de cada setor implica. As Funções Gratificadas começam em um valor maior (FG1) e vão decrescendo até seu menor valor (FG5). O mesmo ocorre com o Cargo de Direção, o qual prevê um valor maior (CD1) que vai decrescendo até um valor menor (CD4). Este menor valor do Cargo de Direção é maior do que o valor recebido na maior Função Gratificada, no caso a FG1. Vale lembrar que o quantitativo de CDs e FGs, conforme pode se observar na tabela 1, em dados fornecidos em junho de 2016 pela PROGESP, é algo que está em constante mudança, uma vez que ainda são criados e também extintos setores na instituição.

Comumente, as Funções Gratificadas estão associadas aos setores de “menor” nível na universidade, ao passo que os Cargos de Direção se referem a setores ditos de nível intermediário e superior. Os valores pagos em cada uma destas faixas são regulados por meios legais, no caso, a Lei Nº 12.778 de dezembro de 2012 (BRASIL, 2012).

Tabela 1 – Distribuição de CDs e FGs na UFFS

VAGAS	CD1	CD2	CD3	CD4	FG1	FG2	FG3	FG4	FG5
REITORIA	1	8	14	18	42	45	6	13	9
CERRO LARGO	-	-	1	2	2	1	6	4	1
CHAPECÓ	-	-	1	2	2	2	5	4	1
ERECHIM	-	-	1	2	2	1	6	4	1
LARANJEIRAS DO SUL	-	-	1	2	2	1	6	4	1
PASSO FUNDO	-	-	1	2	-	-	-	-	1
REALEZA	-	-	2	2	3	1	6	4	1

Fonte: PROGESP, 2016.

Neste sentido, a partir dos indicadores de insatisfação obtidos nesta dimensão, pode-se questionar se as Funções Gratificadas ou Cargos de Direção estão dimensionados corretamente de acordo com o grau de responsabilidade que as tarefas de cada setor implicam. Também existe a possibilidade de os servidores que já recebem algum dos benefícios acima, julgarem o trabalho de outro setor que embolsa um adicional maior como menos importante do que o seu, sem realmente conhecer as responsabilidades e ou a carga de trabalho que este outro setor possui. Tal fato contribui para distorcer a percepção do servidor, podendo influenciar em avaliações negativas por parte dos respondentes da UFFS.

No que tange aos principais estudos que estão relacionados com as promoções, podemos destacar, novamente, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, no qual Fatores Motivacionais como o crescimento individual, a autorrealização e o reconhecimento profissional são elementos que, se bem trabalhados, propiciam a satisfação do trabalhador (CHIAVENATO, 2003).

A Teoria de McClelland versa a respeito das necessidades do indivíduo. Dentre elas, destaca-se a necessidade de realização, segundo a qual a pessoa busca a autorrealização, aceitando desafios plausíveis em seu trabalho e galgando ininterruptamente estágios para o seu sucesso pessoal (GONDIM; SILVA, 2014). Desta forma, para se possibilitar uma contínua motivação na execução do trabalho, entra em ação o enriquecimento das tarefas e/ou do cargo. Apesar de este enriquecimento permitir o crescimento do indivíduo, esta prática não atenua todos os problemas comportamentais, uma vez que elas não ajustam os contratempos relacionados à insatisfação com a remuneração, benefícios e a segurança no trabalho (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Gondim e Silva (2014) também explanam a respeito da Teoria do Estabelecimento de Metas, no qual estas podem variar tanto em conteúdo (fáceis ou difíceis), quanto em intensidade, as quais podem variar conforme a percepção de importância do comprometimento com a meta. Estes autores supracitados (2014, p.181) ainda explanam que: “metas claramente especificadas são os verdadeiros fatores motivacionais da conduta humana”. Neste sentido, dentro de uma instituição pública, a meta pode ser vista como o assentimento de uma tarefa ou serviço a mais para o servidor, seja por sobrecarga de trabalho de outros colegas, seja por falta de alguém para realizá-la, entre outros motivos. É de se questionar se estes novos compromissos são esporádicos ou não e se o servidor da UFFS percebe que poderia ter uma retribuição (uma possibilidade futura de assunção de chefia, por exemplo) por parte da universidade pelo esforço despendido. Do contrário, há a chance de que o provisório se transfigure em algo permanente, inibindo o servidor de galgar maiores

posições para um cargo e ou retribuição que sabe que não conseguirá ter, a não ser pelo tempo de serviço.

Algo que pode estar associado aos índices mais negativos quanto a esta dimensão é o fato de, muitas vezes, o enriquecimento do cargo conceder vantagens ao servidor da UFFS não acompanhar no mesmo nível a questão da remuneração. Tem-se assim uma possível falsa promoção no qual o servidor recebe mais tarefas para executar e ou maiores preocupações além das que já possui, mas não recebe uma remuneração maior ou lhe é conferido uma gratificação.

Outra teoria que pode estar associada à dimensão ‘Satisfação com as Promoções’ é a Teoria da Expectância, no qual Gondim e Silva (2014) versam que a motivação para a ação dependerá do grau de atração (valência) que o indivíduo imputa à promoção, a crença de que poderá atingir o seu objetivo (expectância) por meio de ações que o conduzam até esse objetivo (instrumentalidade). Nesse ponto, vale questionar se muito dos índices de indiferença são resultantes do não conhecimento pleno das possibilidades de ascensão salarial que a UFFS, como instituição federal de ensino superior dispõe, ou, se, em menor proporção, após já adquiridas muitas destas, o servidor já não tenha mais o que almejar, deixando-o em um estado de indiferença.

No que se refere à felicidade, Silva e Tolfo (2012) relatam que esta é um estado perdurável de realização na vida profissional e em outros aspectos da vida pessoal, não estando tal felicidade limitada a conquistas unicamente de ordem material, mas sim, em propósitos de vida significativos.

Sobre os Vínculos Organizacionais, um de seus elementos constitutivos são o Crescimento e Desenvolvimento Profissional. Sobre eles, Kramer e Faria (2007) explanam que as organizações que permitem a qualificação de seu funcionário, juntamente com seu crescimento e desenvolvimento, ajudam a estreitar os vínculos deste com a empresa.

Vale ressaltar que a UFFS dispõe de variados cursos e palestras que, apesar de não contribuírem substancialmente para a progressão salarial, permitem um desenvolvimento pessoal do servidor. Contudo, é necessário saber se tais cursos e palestras estão alinhados com os objetivos pessoais e laborais do servidor.

Outro ponto que pode contribuir tanto para a formação, quanto para a progressão e promoção do servidor é a existência do Programa de Educação Formal (PLEDUCA), o qual, sem descontar a remuneração, libera o servidor (aprovado em processo seletivo) de sua jornada de trabalho para poder cursar componentes curriculares desde cursos de graduação até cursos no nível de pós-graduação, como mestrado e doutorado, além de outros programas de

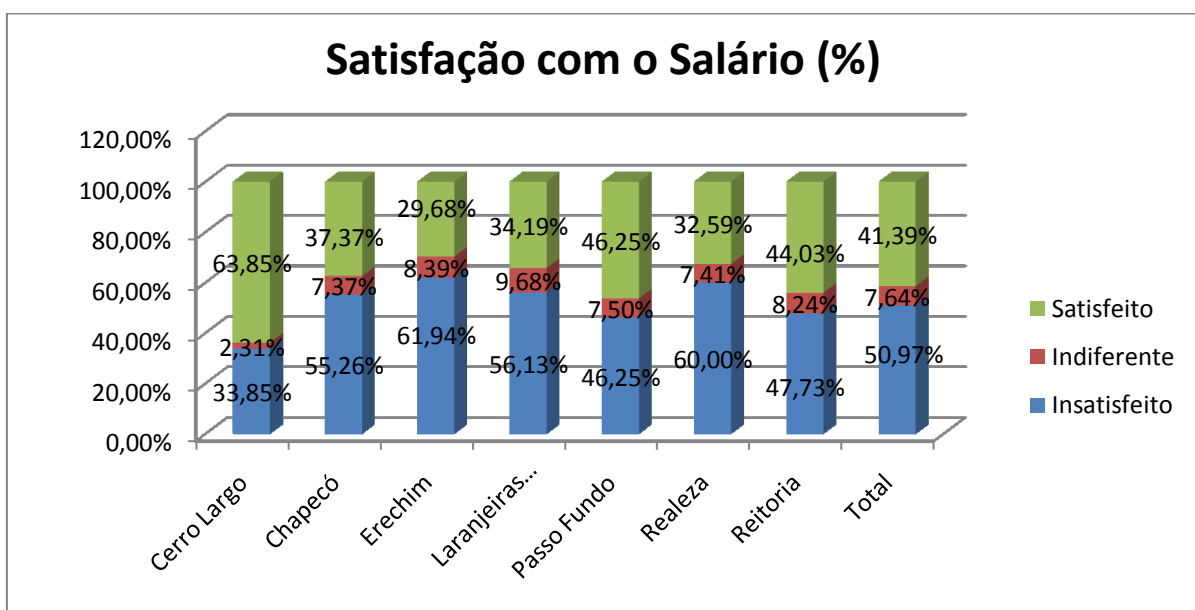
formação. Há ainda, de forma mais limitada, a liberação total do servidor, sem prejuízo à sua remuneração, para estudos em tempo integral. Estas ações estão em consonância com o Art. 96-A e Art. 98 da Lei Nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990).

4.5 SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO

Por fim, a dimensão ‘Satisfação com o Salário’, última dimensão que compõe a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), revela uma variação expressiva na maioria dos locais analisados, predominando, no geral, a insatisfação quanto a este quesito. Um ponto que chama a atenção é a avaliação bem distinta, ou seja, os respondentes são categóricos ao afirmarem que ou estão satisfeitos ou insatisfeitos. Algo que é corroborado pelo baixo índice de pessoas que relataram estar indiferentes quanto ao aspecto analisado.

Aos especificarmos melhor os dados, é possível ver no gráfico 26 que o *campus* Cerro Largo foi o único que relatou satisfação (63,85%) em relação a esta dimensão. Em quase todos os outros locais há uma insatisfação quanto a este quesito, sendo mais acentuado em Erechim (61,94%) e Realeza (60%). No *campus* Passo Fundo, houve uma isonomia nas respostas, ou seja, obteve-se um índice de 47,25% de respondentes satisfeitos e o mesmo índice de insatisfeitos. Os índices relativos à indiferença giraram em torno de 8% em quase todas as unidades, com exceção de Cerro Largo, onde este patamar permaneceu em 2,31%.

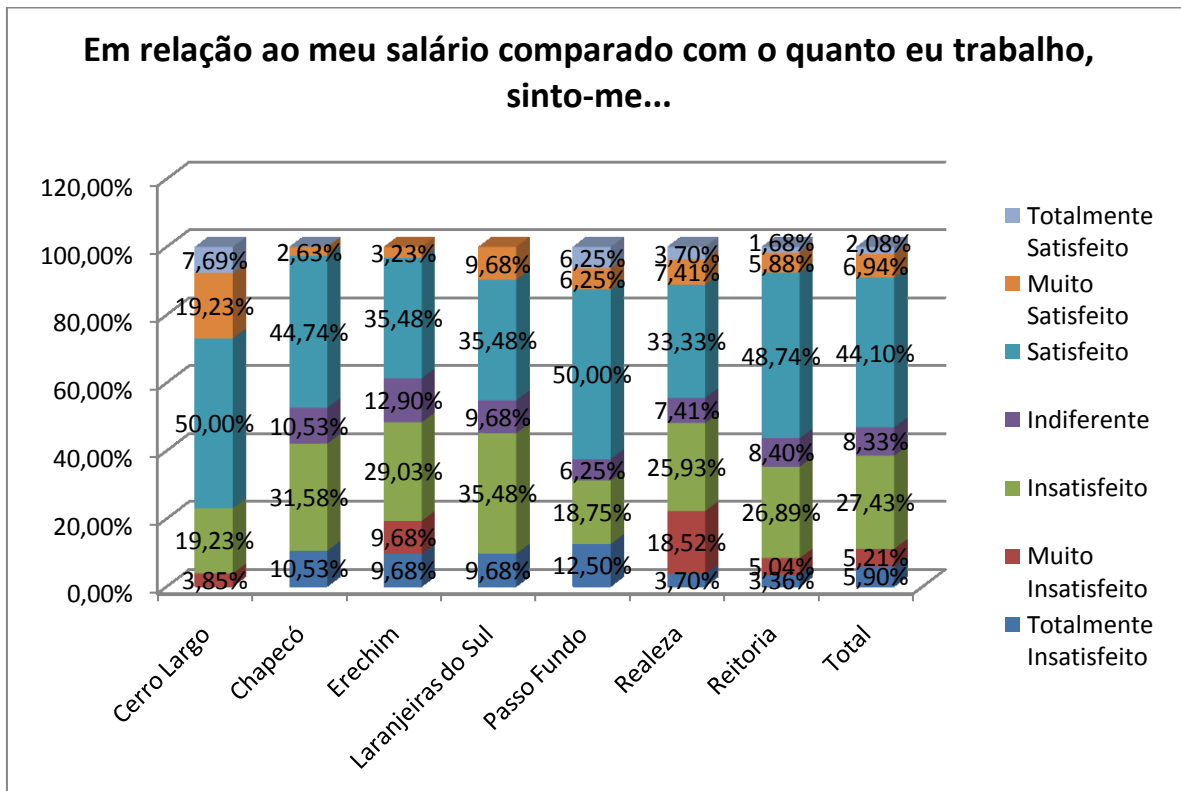
Gráfico 26 – Percepção quanto à satisfação com o salário



Fonte: Dados primários, 2016.

Relativo à primeira pergunta que compõe esta dimensão, que versa sobre a relação entre o salário ganho e a quantidade de trabalho realizado pelo servidor (gráfico 27), é possível observar que apenas na Reitoria e nos *campi* Cerro Largo e Passo Fundo, há uma perspectiva mais positiva do que negativa. Erechim e Realeza foram os que apresentaram as maiores percepções negativas, com um somatório de 48,39% e 48,15%, respectivamente, de pessoas insatisfeitas, muito insatisfeitas e totalmente insatisfeitas. Constatou-se que o *campus* de Realeza obteve um índice acentuado de pessoas muito insatisfeitas (18,52%), enquanto que em Cerro Largo o nível de pessoas que se julgam muito satisfeitas é de 19,23%. Neste mesmo *campus*, há uma divisão bem clara entre avaliações positivas e negativas, uma vez que não há ninguém que afirme estar indiferente quanto a este quesito.

Gráfico 27 – Percepção do salário em comparação ao quanto se trabalha



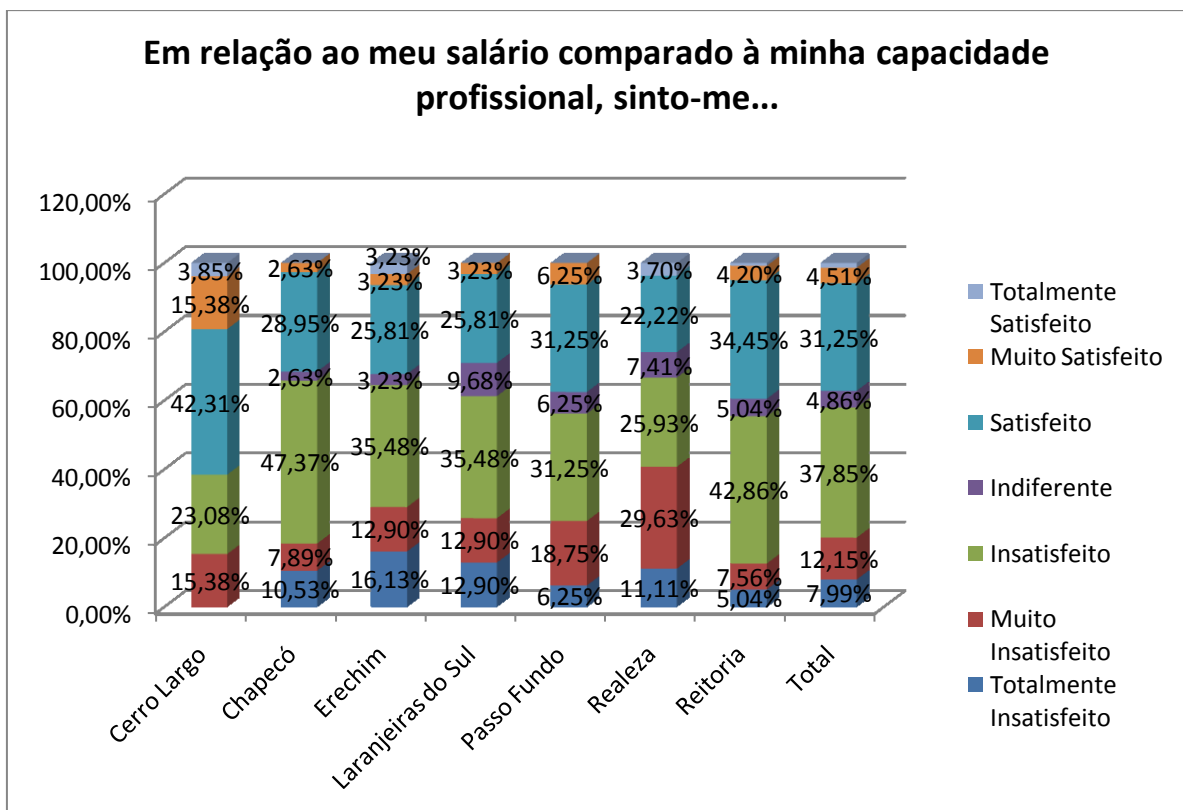
Fonte: Dados primários, 2016.

No que concerne à relação entre o salário e a capacidade profissional do servidor (gráfico 28), outra questão abordada, os dados obtidos apontam um descontentamento acentuado em quase todos os locais investigados. Apenas em Cerro Largo é que os índices demonstram um nível de otimismo maior, com uma soma de 61,54% de servidores satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos. Em quase todos os demais locais, o nível de

descontentamento dos respondentes (ou seja, insatisfeito, muito insatisfeito e totalmente insatisfeito) está em uma faixa de 56% a 66%. Destaca-se o alto nível de servidores muito insatisfeitos em Realeza (29,63%) e, no sentido oposto, o elevado índice de pessoas satisfeitas (42,31%) e muito satisfeitas (15,38%) em Cerro Largo.

Neste sentido, deve-se elucidar que, dentre os servidores que ocupam cargos de nível D, muitos podem ter um diploma universitário, mas ganham um salário de nível médio, algo que pode frustrar o servidor. Este fato ajuda a explicar os elevados índices de insatisfação nesta dimensão analisada. Também, é possível observar que dentre todas as unidades da UFFS, a Reitoria é a que possui a maior disponibilidade de cargos de nível superior, algo que se transfigura em índices negativos menores do que os demais locais, excetuando-se Cerro Largo. Pondera-se, todavia, que a instituição propicia um aumento salarial aos servidores de cargos de nível D que possuem uma graduação compatível com o cargo que ocupam. Esta prática ajuda a atenuar um pouco os níveis de insatisfação entre estes trabalhadores.

Gráfico 28 – Percepção do salário ganho em comparação com a capacidade profissional



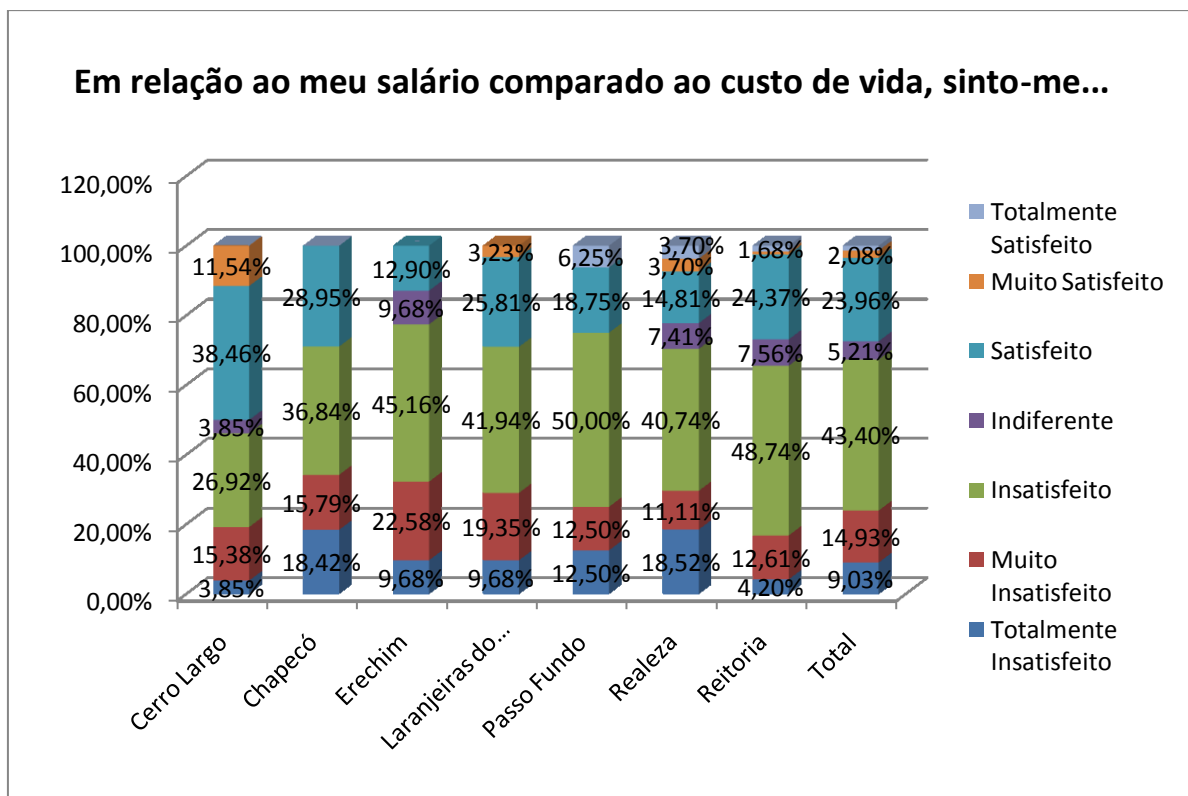
Fonte: Dados primários, 2016.

A respeito da relação entre o salário e o custo de vida do servidor, esta questão consegue expor dados que demonstram que a Reitoria e quase todos os *campi* tem uma

avaliação negativa muito acentuada. À exceção de Cerro Largo, no qual os respondentes satisfeitos somam 38,46% e os muito satisfeitos 11,54%, nos demais locais os índices de insatisfação são idênticos, ficando em torno de 43%. Também o nível de pessoas muito insatisfeitas é bem acentuado, variando de 11% a 22% em todas as unidades da UFFS. Nota-se ainda que os respondentes que se julgam indiferentes são muito poucos e não estão presentes na metade dos *campi*. Algo que é mais bem compreendido ao se observar o gráfico 29 logo abaixo.

Dessa maneira, conforme os dados obtidos que remetem a um estado de descontentamento acentuado, pode-se perceber que a remuneração que os servidores recebem não condiz com o seu custo de vida. Curiosamente, Realeza e Laranjeiras do Sul, por serem cidades menores que as demais, possuem um elevado custo de vida para os trabalhadores que lá residem, algo que não é tão percebido em Cerro Largo, a única cidade em que os servidores apontaram um relativo índice de satisfação.

Gráfico 29 – Percepção do salário ganho em relação ao custo de vida



Fonte: Dados primários, 2016.

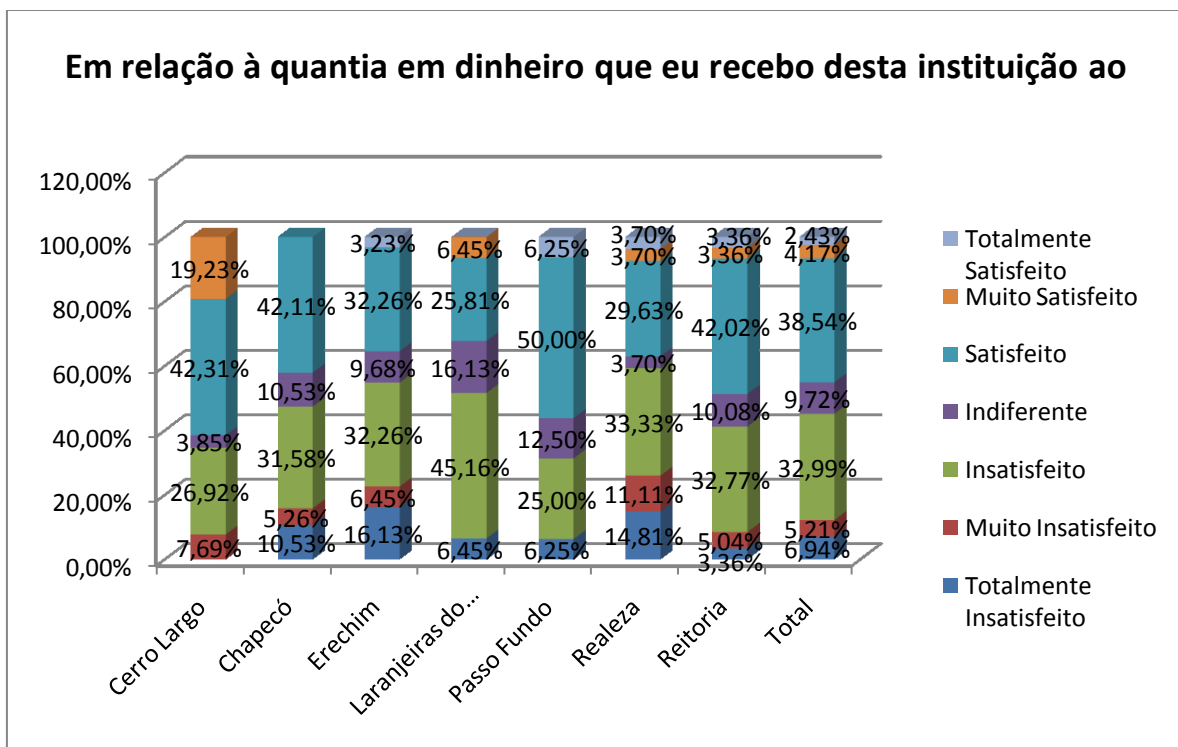
Em relação à quantia em dinheiro que o servidor recebe da instituição (gráfico 30), pode-se constatar que há uma grande diversidade de respostas quanto a esta pergunta. Cerro

Largo foi o *campus* que apresentou o maior número de servidores satisfeitos (42,31%) e muito satisfeitos (19,23%). Por sua vez, o *campus* Realeza apresentou a pior avaliação entre os respondentes, no qual a soma das pessoas totalmente insatisfeitas, muito insatisfeitas e insatisfeitas ficou em 59,26%. Outros dados que ganham destaque nesta questão é o elevado índice de indivíduos satisfeitos em Passo Fundo (50%) e insatisfeitos em Laranjeiras do Sul (45,16%).

Todavia, deve-se ponderar que um elevado índice de insatisfação sobre a quantia recebida pelos trabalhadores, ou seja, o salário-base, não necessariamente depende da UFFS, uma vez que as remunerações são reguladas e reajustadas por lei, ou seja, o Ministério da Educação é o órgão que baliza os salários das instituições federais de educação superior no país.

Outro ponto que pode contribuir para elevar os índices de insatisfação dos servidores nesta dimensão é o fato de em 2015 ter ocorrido uma greve nacional em prol de reajustes salariais, dentre outras reivindicações, para os servidores destas instituições. Houve diversos embates entre o MEC e o movimento paredista que culminaram em um reajuste salarial abaixo do esperado pelos grevistas e para começar a ser efetivamente pago somente em meados de 2016.

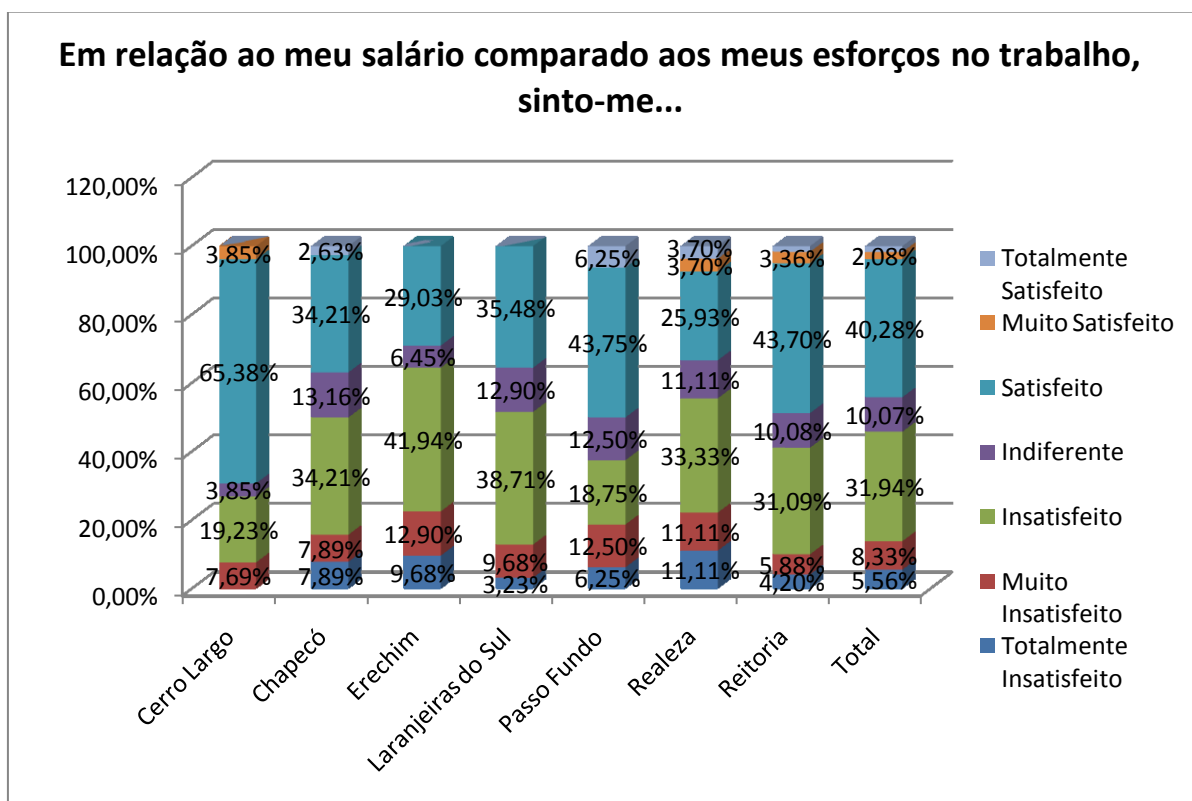
Gráfico 30 – Percepção sobre a quantia em dinheiro recebida



Fonte: Dados primários, 2016.

Por fim, a última pergunta que compõe a dimensão ‘Satisfação com o Salário’, informa sobre a relação entre o esforço do trabalhador e a quantia de salário recebida (gráfico 31). Os dados obtidos neste quesito revelam certo “equilíbrio” entre as avaliações negativas e positivas, no qual os respondentes que julgam estar satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos somam 44,10% enquanto os indivíduos que afirmam estar insatisfeitos, muito insatisfeitos e totalmente insatisfeitos representam 45,83% do total. Dentre todos os lugares da UFFS, o *campus* Cerro Largo foi o que apresentou o maior número de respondentes satisfeitos (65,38%). Já Erechim registrou um índice de apenas 29,03% de pessoas que afirmaram estar satisfeitas, sendo este a menor percepção positiva registrada ante as demais localidades. Passo Fundo, por sua vez, apresentou um patamar considerável de indivíduos totalmente satisfeitos (6,25%), quando comparado aos demais *campi*.

Gráfico 31 – Percepção quanto ao salário ganho e o esforço despendido



Fonte: Dados primários, 2016.

Um ponto a ser exposto é que muitos dos *campi* da UFFS estão instalados em cidades de menor porte, locais com pouca diversidade de postos de trabalho e, conseqüentemente, menor possibilidade de empregos com salários mais elevados. Nesta lógica, a UFFS desponta como uma boa oportunidade para se conseguir uma remuneração maior, algo que é percebido

no *campus* Cerro Largo, o único que obteve um indicador predominante de satisfação na análise desta dimensão (conforme se observa no gráfico 26).

Adentrando nos principais estudos sobre satisfação no trabalho e que estão relacionados a aspectos de recompensas monetárias, podemos destacar um estudo feito em 2000 por Ruiz-Quintanille e Claes no qual o propósito econômico (segurança no trabalho e remuneração) ajuda na constituição do significado do trabalho e também estimula as pessoas a trabalharem (SILVA; TOLFO, 2012).

A Teoria das Necessidades de Maslow preconiza que as necessidades humanas podem ser agrupadas em níveis nos quais, depois de satisfeito o primeiro, o indivíduo busca outras necessidades presentes no nível logo acima. O segundo destes níveis reúne necessidades de segurança, como por exemplo, o desejo de estabilidade e proteção (CHIAVENATO, 2003). Esta estabilidade, no que tange ao emprego, não é uma preocupação tão premente junto aos servidores da UFFS, uma vez que tais trabalhadores desfrutam de uma maior estabilidade empregatícia garantida em lei se comparado aos seus pares da iniciativa privada. Todavia, no que se refere à proteção, algo que pode estar associado ao salário, muito dos indicadores negativos apontados nesta dimensão refletem uma possível insegurança dos servidores em relação ao seu poder aquisitivo.

Por sua vez, a Teoria da Equidade explana que o desempenho, a motivação e a satisfação de um trabalhador estão vinculados a uma avaliação subjetiva que a pessoa faz da relação entre o esforço despendido e a recompensa recebida com o esforço e a comparação com a recompensa dos colegas em trabalhos similares. Os indivíduos estão satisfeitos quanto à relação esforço-recompensa, sendo uma das recompensas o dinheiro recebido pela empresa, na forma de salário (SILVA, 2012).

Indo ao encontro deste raciocínio, no que se refere aos vínculos entre o indivíduo e a empresa, o Comprometimento Organizacional do tipo calculativo explana que o trabalhador faz uma avaliação dos resultados alcançados, como, por exemplo, a posição dentro da organização, os benefícios adquiridos, privilégios, entre outros aspectos que envolvem o planejamento e desenvolvimento da carreira. O indivíduo, então, começa a ponderar o esforço necessário para atingir tais benesses e as consequências que uma saída da empresa acarretaria para si. Tem-se assim uma avaliação predominantemente de base econômica. Argumenta-se ainda que “empregados que perceberam justiça nos retornos organizacionais (salários, benefícios, avaliações de desempenho, entre outros) foram aqueles que, além de mostrar altos níveis de satisfação no trabalho, eram os mais comprometidos com suas organizações [...]” (SIQUEIRA; GOMIDE, 2014, p.340).

Estes autores trazem outro elemento que conceitua os Vínculos Organizacionais: a Percepção de Justiça. Nesse aspecto, a justiça de distribuição está mais ligada a vínculos de caráter mais individualista, que consideram satisfações mais pontuais, como, por exemplo, satisfação com o salário e comprometimento organizacional do tipo calculativo.

A partir das teorias e conceituações anteriormente expostas, é possível clarificar os fatores que influenciaram, tanto nas avaliações positivas, quanto nas negativas na percepção de justiça dos servidores em relação ao esforço despendido e à remuneração ganha na UFFS. Indicadores que remetem a uma insatisfação podem ser reflexos de uma série de fatores, dentre os quais: sobrecarga de trabalho para alguns em comparação a outros colegas em um mesmo setor, condições de trabalho precárias, arbitrariedade nos critérios de distribuição de trabalho, entre outros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou trazer à tona um olhar mais crítico a respeito do julgamento que o servidor técnico-administrativo da Universidade Federal da Fronteira Sul faz em relação ao seu próprio trabalho. Sabe-se que a atual conjuntura econômica, política e social exerce uma pressão enorme sobre os trabalhadores das organizações, que são cobrados paulatinamente para que consigam uma produtividade maior com um menor custo.

Destarte, um ambiente laboral que age como um catalisador das potencialidades dos indivíduos que dele fazem parte, ajuda a melhorar tanto a eficiência desta organização, quanto as aspirações individuais de cada trabalhador. Ao pensarmos na preeminência que a ocupação laboral tem na vida das pessoas, é de fundamental importância que se saiba se, para este trabalhador, sua ocupação é vista e sentida como algo gratificante e significativo, que lhe confira uma renda adequada e que seja capaz de proporcionar uma experiência de felicidade e bem-estar em seu ambiente de trabalho. Ainda, as emoções e os afetos também contribuem para um melhor entendimento sobre os motivos que levam o servidor a desfrutar, ou não, de uma maior qualidade de vida neste ambiente.

Pode-se aventar variadas possibilidades para mitigar os agentes causadores de insatisfação, sobretudo nas dimensões ‘Satisfação com as Promoções’ e ‘Satisfação com o Salário’. Sobre a primeira, algumas ações que podem ser trabalhadas para obter uma melhora no panorama apontado são o de, se a lei autorizar, aumentar a possibilidade do número de progressões; diminuir o intervalo de tempo para receber estas progressões; permitir que as chefias permaneçam na função ao longo e após a realização de eleições para novos dirigentes da universidade; assegurar que servidores que possuam função de chefia não sofram represálias após o término de greves; clarificar os critérios e requisitos para os cargos de chefia; estimular mais fortemente a participação dos servidores em atividades que permitam seu desenvolvimento pessoal, tais como cursos e palestras; possibilitar e/ou elucidar aos servidores, que tais formações ocorram também durante sua jornada de trabalho, sem o risco de repor horas; incentivar o desporto, a cultura e outros elementos recreativos que permitam uma integração e um desenvolvimento pessoal entre os servidores; dentre outras ações. Sobre a dimensão ‘Satisfação com o Salário’, vale lembrar que a remuneração básica do servidor não depende apenas da instituição, mas também de acordos entre movimentos sindicais e o Ministério da Educação. Todavia, outras formas de trabalhar a remuneração podem ser desenvolvidas como, por exemplo, conceder um maior número de FGs e ou CDs para cargos com grande responsabilidade e carga de trabalho; redimensionar, se necessário, o valor pago

por uma FG ou CD a um setor; promover formas de o servidor “economizar” seu salário, como por exemplo, a venda para os servidores de entradas a preços efetivamente módicos para os Restaurantes Universitários da instituição; a possibilidade de redução da jornada de trabalho, caso não se consiga elevar os salários; a realização de convênios com academias, farmácias e demais estabelecimentos comerciais para diminuir o preço cobrado por estes, desde que a lei permita. Enfim, variadas possibilidades podem ser cogitadas e setores da universidade, como por exemplo, o Departamento de Desenvolvimento de Pessoal (DDP) e o Departamento de Qualidade de Vida no Trabalho (DQVT) podem trabalhar conjuntamente para melhorar as diversas ações já desenvolvidas. É bom respaldar que, por se tratar de uma instituição pública, as diversas ações aqui propostas devem estar em conformidade com a lei vigente.

O estudo em questão tinha como objetivo geral saber de que maneira elementos psicométricos de cunho laboral alteravam o nível de satisfação no trabalho do servidor técnico-administrativo na UFFS. Para solucionar isto, após se estruturar um arcabouço teórico relacionado ao assunto, utilizou-se a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) para mensurar diversos quesitos que compõem as cinco dimensões constitutivas da Satisfação no Trabalho, a saber: Satisfação com os Colegas, Satisfação com a Chefia, Satisfação com a Natureza do Trabalho, Satisfação com as Promoções e, por fim, Satisfação com o Salário. Desta forma, o objetivo geral foi alcançado, uma vez que os dados obtidos demonstraram que os servidores técnico-administrativos da universidade apresentam um panorama geral de satisfação em relação à maioria dos aspectos analisados. Apenas as dimensões ‘Satisfação com as Promoções’ e ‘Satisfação com o Salário’ foram apontadas como um fato gerador de insatisfação.

O primeiro objetivo específico, que pretendia revelar os quesitos que geravam satisfação e descontentamento dos trabalhadores de acordo com os diferentes *campi* e Reitoria da universidade, foi alcançado. Para tal, no presente estudo, coletaram-se dados em todas as unidades que compõem a instituição, ou seja, os *campi* Cerro Largo, Chapecó, Erechim, Laranjeiras do Sul, Passo Fundo e Realeza, além da Reitoria da UFFS. Sem sombra de dúvidas a possibilidade de confrontar as avaliações feitas sobre os mesmos elementos constitutivos da Satisfação no Trabalho nestas unidades permite que venham à tona nuances sobre diversos aspectos do trabalho que, até então, eram desconhecidos pela instituição. Os resultados apontados são de grande valia não só aos gestores, como também a todo o corpo técnico-docente, uma vez que tais informações oportunizam a troca de experiências entre diversos atores de diferentes locais que compõem a Universidade Federal da Fronteira Sul.

Sobre o segundo objetivo específico, que angariava apontar as correlações entre o arcabouço teórico sobre satisfação no trabalho e os elementos que geram satisfação ou causam insatisfação entre os servidores, pode-se dizer que o mesmo também foi alcançado. Para tanto, utilizou-se ao longo da análise uma inter-relação entre os principais conceitos e estudos já realizados com os elementos que atenuam ou catalisam a satisfação ou insatisfação destes servidores a respeito de diversos elementos de seu ambiente laboral.

Por fim, o terceiro e último objetivo específico, que almejava traçar um panorama de diagnose da população investigada tendo em vista sugerir proposições para reparar possíveis motivos de descontentamento entre os investigados, foi completado. Com o intuito de conseguir este objetivo, após o pleno conhecimento do nível de satisfação ou insatisfação revelado em cada uma das dimensões constitutivas da Satisfação no Trabalho, propuseram-se, conforme se observou anteriormente, diferentes possibilidades para se apaziguar os fatores geradores de insatisfação, sobretudo nas dimensões Satisfação com o Salário e Satisfação com as Promoções.

Deve-se deixar claro que as especificidades entre as dimensões que estabelecem a Satisfação no Trabalho não são estanques e isoladas, mas sim, elementos dinâmicos que se complementam e são capazes de reverberar as nuances que integram um ambiente laboral.

Frente ao exposto, o entendimento da Satisfação no Trabalho é um componente medular para se gerir as organizações atuais, em especial as instituições federais de ensino superior, sustentáculos de todo o conhecimento perpassado e compartilhado entre os indivíduos que dela fazem parte direta ou indiretamente. Ao conhecermos intrinsecamente as variáveis do ambiente laboral que promovem o contentamento e que causam o desagrado dos trabalhadores, as organizações podem cada vez mais estimular as práticas que deram certo, *mutatis mutandis*, no caso das que não surtiram efeito e abandonar ou minimizar as que incitam a insatisfação de seus funcionários. Por conseguinte, é possível direcionar e planejar de forma harmoniosa as ações que ajudam a lapidar os diferentes aspectos que compõem o trabalho em prol do desenvolvimento do ser humano. Ser este que, cada vez mais, passa a se questionar sobre suas ações laborais e o sentido que elas representam para ele.

As duas principais dificuldades que se revelaram ao longo deste trabalho foram o fato de a universidade ser uma estrutura *multicampi* e também a questão do tempo. Sobre a primeira, como tal estrutura está espalhada por seis cidades nos três estados da região sul, não foi possível sensibilizar pessoalmente todos os servidores da instituição, o que obrigou o pesquisador a utilizar o e-mail destes para enviar o instrumento de coleta de dados. Muitos acabaram não respondendo por diversos motivos: falta de tempo, não perceberam o convite na

caixa de e-mails, acabaram se esquecendo, etc. A outra dificuldade, a questão do tempo, se justifica pelo fato de o presente trabalho ter sofrido alguns “contratempos” que obrigaram o pesquisador a submeter novamente esta pesquisa ao Comitê de Ética. Tal circunstância acabou reduzindo o tempo para a coleta de dados.

Para os próximos estudos que venham a discutir a Satisfação no Trabalho em uma instituição pública, sugere-se que sejam coletados, também, dados sobre o perfil socioeconômico dos respondentes, a fim de realizar um cruzamento destas informações com as obtidas com construtos que versam sobre a satisfação no trabalho. Ainda, é interessante realizar entrevistas com os servidores, objetivando fazer uma interpretação mais aprofundada das questões que geram satisfação ou causam insatisfação. Outra sugestão é que a pesquisa pode ser feita entre diferentes instituições, possibilitando, assim, que se faça um comparativo entre os resultados obtidos, algo que permitiria uma troca de experiências e que contribuiria muito para melhorar o ambiente laboral das organizações envolvidas. Por fim, é importante realizar este estudo com certa periodicidade para se averiguar a evolução ou retardo dos fatores que proporcionam satisfação ou acarretam um descontentamento entre os indivíduos da organização.

REFERÊNCIAS

- ABBOUD, M. **Motivação e Satisfação no Trabalho: uma análise da teoria e suas implicações para a gerência**. 1980. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/10114>>. Acesso em: 17 set. 2015.
- ALBORNOZ. S. **O que é trabalho**. 5 th ed. São Paulo: Brasiliense; 1992.
- ARECHER, E. R. The myth of motivation. USA, The Personal Administator, december, 1978. In: MORETTI, G. J. S. **O perfil e a satisfação dos professores dos cursos de graduação em administração das Instituições de Cursos Superiores privadas da cidade de Ribeirão Preto – SP**. 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-13122010-094513/pt-br.php>>. Acesso em: 05 set. 2015.
- BATISTA A. A. V; VIERIRA, M.J; CARDOSO, N. C. S.; CARVALHO, G. R. P. **Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro**. Rev. Esc. Enferm. USP, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v39n1/a11v39n1.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2015.
- BRASIL. **Lei Nº 12.778 de 28 de dezembro de 2012**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12778.htm>. Acesso em: 15 jun. 2016.
- _____. **Lei Nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm>. Acesso em 10 mai. 2016.
- CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G.; **Propriedades Psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23)**. Psico-USF, v. 13, n. 2, p. 203-210, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712008000200007>. Acesso em: 07 set. 2015.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CODO, W. **Por uma Psicologia do Trabalho: ensaios recolhidos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.
- CURA, M. L. A. D., RODRIGUES A. R. F. **Satisfação profissional do enfermeiro**. Rev. Lat. Am. Enfermagem. 1999 7(4): 21-8. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11691999000400004> Acesso em: 05 set. 201.
- DMITRUK, H. B. **Cadernos metodológicos: diretrizes do trabalho científico**. 6. Ed. Ver. Ampl. E atual. Chapecó: Argos, 2004.
- GARRET, R. M e SSESANGA, K. S. Job satisfaction of University Academics: Perspectives from Uganda. **Higher Education**, Vol. 50, n. 1, pp. 33-56. 2005 In: BRANDÃO, C. N.; REYES JUNIOR, E. **A Relação entre Cultura Organizacional e**

Satisfação no Trabalho em IES na Amazônia: Um Estudo de Caso. Revista de Administração de Roraima. RARR, Ed 1, Vol. 1, p. 35-46, 2º Sem – Boa Vista. Disponível em: <<http://revista.ufrb.br/index.php/adminrr/article/view/577>>. Acesso em: 07 set. 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONDIM, S. M. G; SILVA, N. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B (org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** (2ª ed.). Porto Alegre: Artmed, 2014.

GONDIM, S. M. G; SIQUEIRA, M. M. M. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B (org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** (2ª ed.). Porto Alegre: Artmed, 2014.

GROHMANN, M. Z.; KOPITKE, B. H. **Levantamento de Índices Quantitativos para Análise da Satisfação no Trabalho: Pesquisa em Empresas Certificadas com ISO.** 2001. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR44_0576.pdf>. Acesso em: 06 set. 2015.

JUDGE, T. A. *et al* (2010), “The relationship between pay and job satisfaction: a metaanalysis of the literature”, *Journal of Vocational Behavior*, No 77, pp. 157-167. In: MORETTI, G. J. S. **O perfil e a satisfação dos professores dos cursos de graduação em administração das Instituições de Cursos Superiores privadas da cidade de Ribeirão Preto – SP.** 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-13122010-094513/pt-br.php>>. Acesso em: 05 set. 2015.

KRAMER, G. G.; FARIA, J. H. **Vínculos Organizacionais.** 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n1/06.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2015.

KORCZYNSKI, M. *Human resource management in service work*, London: Palgrave. 2002 In: SILVA, D. M. L. (2012), **Que fatores afetam a satisfação no trabalho num Centro de Serviços Partilhados?** Disponível em:< <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/60828>>. Acesso em: 28 set. 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7. Ed. 5. Reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

LEAL, A. L. **Bem-Estar no Trabalho entre Docentes Universitários: Estudo de Caso em uma IES Pública.** 2008 92f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/8054>> . Acesso em: 19 set. 2015.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY A. I. B. B. **Satisfação e saúde no trabalho - aspectos conceituais e metodológicos.** Cad. Psicologia Soc. Trabal. 2003; 6:59-78. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf>>. Acesso em 05 set. 2015.

MEDEIROS, S. A. de. **Satisfação no Trabalho: proposta de um modelo de avaliação da satisfação no trabalho com o uso de indicadores de qualidade de vida no trabalho para uma instituição educacional federal**, Dissertação de Mestrado em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2005.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Resolução N° 466 de 12 de dezembro de 2012**. Disponível em: < http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html>. Acesso em: 17 mai. 2016.

OLIVEIRA, S. **A qualidade da qualidade: uma perspectiva em saúde do trabalhador**. Cad. Saúde Pública, 13 (4), 625-634. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v13n4/0147.pdf>. Accessed fev 12 2010.>. Acesso em: 20 set. 2015

ROBBINS, S. P.; DESENZO, D. A; WOLTER, R. **Fundamentos de Gestão de Pessoas**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de casos**. 2.ed. São Paulo, 1999.

_____. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. Ed. 7. Reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

SBRAGIA, R.; MAXIMIANO, A. C. A. Um estudo sobre os fatores condicionantes da motivação e satisfação no trabalho. **Revista de Administração**, v. 15, n. 1, p. 7-17, 1980.

SILVA, D. M. L. **Que fatores afetam a satisfação no trabalho num Centro de Serviços Partilhados?** 2012. Disponível em:< <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/60828>>. Acesso em: 28 set. 2015.

SILVA, N.; TOLFO, S. **Trabalho Significativo e Felicidade Humana: Explorando Aproximações**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 12(3) set-dez 2012. PP. 341-354. Disponível em: < http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000300008>. Acesso em: 10 out. 2015.

SIQUEIRA, M. M. M.; *et al.* **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M; GOMIDE, S. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B (org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** (2ª ed.). Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAN, V. A. R. **Bases de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho**. Psicologia: Teoria e Pesquisa. 2008, Vol. 24, n. 2, PP. 201-209. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v24n2/09>>. Acesso em 11 out. 2015.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SPECTOR, P.E. **Satisfação no trabalho e comprometimento com a organização**. In: Spector PE. *Psicologia nas organizações*. 3th. ed. São Paulo (SP): Saraiva; 2010. p. 317-66.

SUEHIRO, A. C. B. et al. **Vulnerabilidade ao Estresse e Satisfação no Trabalho em Profissionais do Programa de Saúde da Família**. *Boletim de Psicologia*, 2008, Vol. 58, Nº 129: 205-218. Disponível em: [http://lct-ead.nutes.ufrj.br/constructore/objetos/SUEHIRO_A.C.B._et.alli_Vulnerabilidade.ao.estresse.e.satisfacao.no.trabalho.em.profissionais.do.Programa.de.Saude.da.Familia\[1\].pdf](http://lct-ead.nutes.ufrj.br/constructore/objetos/SUEHIRO_A.C.B._et.alli_Vulnerabilidade.ao.estresse.e.satisfacao.no.trabalho.em.profissionais.do.Programa.de.Saude.da.Familia[1].pdf). Acesso em: 09 out. 2015.

TAMAYO, A. **Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho**. *Rev. Administração*. 2000. 35 (2): 37-47. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3502037.pdf>. Acesso em: 27 set. 2015.

UFFS - UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (Brasil) **Histórico**, 2015. Disponível em: http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=85&Itemid=826 h>. Acesso em: 01 nov. 2015.

_____. **Comitês e Conselhos: CONSUNI**, 2016. Disponível em: http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1086&Itemid=1864&site=consuni. Acesso em: 13 mai. 2016.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B (org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** (2ª ed.). Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZIKMUND, W. G; BABIN, B. J. **Princípios da Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ANEXO A – Modelo seguido de questionário**Escala de Satisfação no Trabalho – EST**

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. **Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

- 1 – Totalmente insatisfeito
- 2 – Muito insatisfeito
- 3 – Insatisfeito
- 4 – Indiferente
- 5 – Satisfeito
- 6 – Muito Satisfeito
- 7 – Totalmente Satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me...

- () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- () Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- () Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
- () Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- () Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
- () Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
- () Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
- () Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.
- () Com a maneira como esta empresa realiza as promoções de seu pessoal.
- () Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
- () Com o meu salário comparado ao custo de vida.
- () Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- () Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho.

- () Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.
- () Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
- () Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- () Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- () Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- () Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.
- () Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
- () Com a maneira como meu chefe me trata.
- () Com a variedade de tarefas que realizo.
- () Com a confiança que posso ter em meus colegas de trabalho.
- () Com a capacidade profissional do meu chefe.

APÊNDICE A - TCLE**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)*****A MENSURAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO ENTRE OS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA
FRONTEIRA SUL***

Prezado servidor(a),

Você está convidado(a) a participar da pesquisa “A Mensuração do nível de Satisfação no Trabalho entre os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Fronteira Sul”, coordenado pela Prof^a Dr^a Valéria de Bettio Mattos. O referido estudo compõe o meu Trabalho de Conclusão de Curso para a obtenção do título de bacharel em Administração pela UFFS, campus Chapecó.

O objetivo central do estudo é identificar o nível de satisfação no trabalho entre os servidores técnico-administrativos dos campi e reitoria da UFFS. Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem ser penalizado por isso. Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas, não existindo qualquer possibilidade de identificação do respondente, seu setor de lotação, tampouco a função que desempenha. Salienta-se que os dados relativos à pesquisa não serão analisados de forma individual, sendo os mesmos agrupados em sua totalidade. Informações a respeito dos riscos e benefícios que a presente pesquisa será capaz de causar aos participantes poderá ser mais bem esclarecida junto aos contatos presentes neste termo. Após finalizado o referido estudo, o participante deverá entrar em contato com os endereços descritos neste termo para poder ter acesso aos resultados completos da pesquisa. Também será disponibilizado na biblioteca do campus Chapecó, após o término da pesquisa, uma versão impressa para consultas.

Caso tenha interesse em participar da pesquisa, favor assinalar o campo “Estou ciente e desejo participar”, passando desta forma para a próxima tela onde estarão as perguntas a

serem respondidas. Do contrário, caso não queira fazer parte do referido estudo, favor assinalar o campo “Não desejo participar”.

Desde já agradeço a sua colaboração!

Chapecó-SC, Abril de 2016

Marcel Eduard Armanini

Graduando em Administração pela UFFS, campus Chapecó

Contato:

Tel: (49) 8426-6286 ou (49) 2049-3111

E-mail: marcel.armanini@uffs.edu.br ou marcel.eduard@hotmail.com

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS:

Tel: (49) 2049-3745

E-Mail: cep.uffs@uffs.edu.br

APÊNDICE B - Questionário aplicado junto aos servidores da UFFS**QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS**

Selecione seu local de Trabalho:

- Reitoria
- Cerro Largo
- Chapecó
- Erechim
- Laranjeiras do Sul
- Passo Fundo
- Realeza

Escala de Satisfação no Trabalho – EST

As frases abaixo referem-se ao seu trabalho atual. Indique o seu nível de satisfação para cada um dos aspectos abordados assinalando a opção que melhor reflete a sua opinião em relação ao seu ambiente laboral.

Em relação ao espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho, sinto-me...

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

Em relação ao modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito

- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

Em relação ao número de vezes que já fui promovido* nesta instituição, sinto-me...

* (Levando em consideração a estrutura de organização pública)

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

Em relação às garantias que a instituição oferece a quem é promovido*, sinto-me...

* (Levando em consideração a estrutura de organização pública)

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

Em relação ao meu salário comparado com o quanto eu trabalho, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente

- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

Em relação ao tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim, sinto-me...

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

Em relação ao grau de interesse que minhas tarefas me despertam, sinto-me...

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

Em relação ao meu salário comparado à minha capacidade profissional, sinto-me...

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

Em relação ao interesse de meu chefe pelo meu trabalho, sinto-me...

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

Em relação à maneira como esta instituição realiza as promoções* de seu pessoal, sinto-me...

* (Levando em consideração a estrutura de organização pública)

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

Em relação à capacidade de meu trabalho absorver-me*, sinto-me...

* (No sentido de o servidor envolver-se com o trabalho)

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

Em relação ao meu salário comparado ao custo de vida, sinto-me...

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

Em relação à oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço, sinto-me...

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

Em relação à maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho, sinto-me...

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

Em relação à quantia em dinheiro que eu recebo desta instituição ao final de cada mês, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito

- Indiferente
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

Em relação às oportunidades de ser promovido* nesta instituição, sinto-me...

* (Levando em consideração a estrutura de organização pública)

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

Em relação à quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho, sinto-me...

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

Em relação às preocupações exigidas pelo meu trabalho, sinto-me...

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

Totalmente Satisfeito

Em relação ao entendimento entre eu e meu chefe, sinto-me...

Totalmente insatisfeito

Muito insatisfeito

Insatisfeito

Indiferente

Satisfeito

Muito Satisfeito

Totalmente Satisfeito

Em relação ao tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção* nesta instituição, sinto-me...

* (Levando em consideração a estrutura de organização pública)

Totalmente insatisfeito

Muito insatisfeito

Insatisfeito

Indiferente

Satisfeito

Muito Satisfeito

Totalmente Satisfeito

Em relação ao meu salário comparado aos meus esforços no trabalho, sinto-me...

Totalmente insatisfeito

Muito insatisfeito

Insatisfeito

Indiferente

Satisfeito

Muito Satisfeito

Totalmente Satisfeito

Em relação à maneira como meu chefe me trata, sinto-me...

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

Em relação à variedade de tarefas que realizo, sinto-me...

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

Em relação à confiança que posso ter em meus colegas de trabalho, sinto-me...

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

Em relação à capacidade profissional do meu chefe, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito

- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito