

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,  
ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO E  
SUA FORMA DE EXPRESSÃO: o caso dos servidores técnico-  
administrativos da Universidade Federal do Ceará**

**Ana Lúcia Vitoriano Lopes**

**Fortaleza  
2005**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Ana Lúcia Vitoriano Lopes**

**SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO E  
SUA FORMA DE EXPRESSÃO: o caso dos servidores técnico-  
administrativos da Universidade Federal do Ceará**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará – UFC – como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Terezinha de Jesus Pinheiro Maciel

**Fortaleza  
2005**

**SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO E SUA  
FORMA DE EXPRESSÃO: o caso dos servidores técnico-administrativos  
da Universidade Federal do Ceará**

**Ana Lúcia Vitoriano Lopes**

Aprovada em \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Terezinha de Jesus Pinheiro Maciel – Orientadora  
FEAAC – Universidade Federal do Ceará

---

Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima  
FACED – Universidade Federal do Ceará

---

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral  
FEAAC – Universidade Federal do Ceará

Fortaleza  
2005

“A universidade é como uma árvore: os alunos, parte mais importante, formam a copa; os professores, a parte interna do tronco; os ex-alunos e amigos da universidade, as raízes; a casca é representada pela administração, que deve proteger a instituição e permitir que a vida circule dentro dela.”

(Blanchard)

A todos aqueles que, no decorrer de sua jornada, reconhecem que o trabalho tem um significado pessoal; aos que, corajosamente, exercem esta consciência e conduzem sua própria caminhada.

A todos que compreendem o significado da realização de um curso de mestrado, reconhecem o valor da solidariedade, do gesto amigo e as conseqüências de sua contribuição.

## **AGRADECIMENTOS**

Àqueles que torceram por meu sucesso, contribuindo com informações valiosas, críticas construtivas, apoio moral, solidariedade diante das condições adversas e socialização do conhecimento, o meu muito obrigado.

Aos momentos difíceis; diante dos obstáculos e entraves encontrados eu me fortalecia e obtinha forças que me permitiram a concretização desta pesquisa.

### **Institucionais**

À Universidade Federal do Ceará – UFC, por meio do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade e, especialmente, à Coordenação do Mestrado Profissional em Administração que realizou esse curso com dedicação e esforço, concretizando o sonho de formar a 1ª turma de Mestrado Profissional em Administração e viabilizando a participação dos servidores da UFC com a concessão de bolsas de estudo.

Ao Núcleo de Processamento de Dados – NPD, que, com profissionalismo e presteza, forneceu os dados necessários à execução desta pesquisa.

À Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, na pessoa do professor Manoel Odorico de Moraes Filho, que viabilizou a execução da pesquisa, objeto deste estudo, proporcionando condições para a apresentação de um trabalho dentro de padrões acadêmicos.

Ao Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA, na pessoa do professor Robson Bezerra, de quem obtive orientações necessárias para realização da pesquisa, sendo ele o responsável direto pelo plano amostral e pelas análises estatísticas.

Aos pesquisadores da equipe da Gauss–Empresa Júnior, do Departamento de Estatística e Matemática Aplicada da UFC, e bolsistas da Pró-Reitoria de

Assuntos Estudantis que, com interesse, participaram desta investigação e deram suporte na tabulação dos dados estatísticos.

Aos colegas servidores docentes e técnico-administrativos que se dispuseram a responder aos questionários desta pesquisa, com seriedade e confiança no trabalho executado.

## **Pessoais**

À professora Terezinha de Jesus Pinheiro Maciel, minha orientadora, pelo incentivo, generosidade e carinho com que me acompanhou desde o início.

Ao professor Augusto Cabral pela colaboração e, fundamentalmente, pelas advertências com relação aos prazos.

À professora Cristina Borsoi, que, sem saber, deu o curso de minha pesquisa, fazendo comentários valiosos e, ainda, compartilhando seu conhecimento.

Às amigas e professoras Márcia Brandão e Sueli Cavalcante pela cooperação e apoio nos momentos de angústia, sempre colaborando com comentários pertinentes, suporte nas orientações científicas e empréstimo de material literário.

Aos amigos, servidores da universidade, que, percebendo as dificuldades para a consecução de informações, se dispuseram a contribuir, auxiliando no desenvolvimento do conteúdo, com experiência e conhecimento de trabalho.



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Evolução da evasão dos servidores	98
Gráfico 2 –	Evolução da avaliação de desempenho	102
Gráfico 3 –	Evolução da rotatividade no trabalho	103
Gráfico 4 –	Número de servidores por estrato	107
Gráfico 5 –	Número de servidores por nível	107
Gráfico 6 –	Número de servidores por função	108
Gráfico 7A –	Faixa etária do nível de apoio	109
Gráfico 7B –	Faixa etária do nível intermediário	109
Gráfico 7C –	Faixa etária do nível superior	109
Gráfico 8 –	Número de servidores por sexo e nível	110
Gráfico 9A –	Faixa salarial do nível de apoio	111
Gráfico 9B –	Faixa salarial do nível intermediário	111
Gráfico 9C –	Faixa salarial do nível superior	112
Gráfico 10A –	Escolaridade do nível de apoio	112
Gráfico 10B –	Escolaridade do nível intermediário	113
Gráfico 10C –	Escolaridade do nível superior	113
Gráfico 11 –	Tempo de serviço	114
Gráfico 12 –	Análise geral de satisfação e insatisfação na organização	116
Gráfico 13 –	Meios e recursos necessários à realização do trabalho	122
Gráfico 14 –	Ambiente físico	122
Gráfico 15 –	Colaboração entre unidades de trabalho	123
Gráfico 16 –	Participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição	123
Gráfico 17 –	Oportunidades de capacitação, cursos e treinamentos	124
Gráfico 18 –	Oportunidade de propor projetos e novos métodos de trabalho	125
Gráfico 19 –	Monotonia e marasmo como formas alternativas de comportamento	125
Gráfico 20 –	Análise geral de satisfação e insatisfação na gestão e supervisão	127

Gráfico 21 –	Informação da contribuição do trabalho do servidor nos resultados da UFC	133
Gráfico 22 –	Dispensa do trabalho sem a exigência de guia médica	133
Gráfico 23 –	Remoção para outras unidades por iniciativa da chefia	134
Gráfico 24 –	Respeito dos gestores à natureza das funções	134
Gráfico 25 –	Supervisão exercida pelo chefe imediato	135
Gráfico 26 –	Estilo de direção do chefe imediato	135
Gráfico 27 –	Grau de satisfação com a chefia imediata	136
Gráfico 28 –	Estilo de direção do superior hierárquico	136
Gráfico 29 –	Grau de satisfação com o superior hierárquico	137
Gráfico 30 –	Análise geral de satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho	138
Gráfico 31 –	Política de administração de pessoal	143
Gráfico 32 –	Punições para servidores que questionam o sistema de trabalho	144
Gráfico 33 –	Igualdade e justiça no tratamento relativo ao professor, aluno e técnico	144
Gráfico 34 –	Análise geral de satisfação e insatisfação na área de cultura e valores	145
Gráfico 35 –	Percepção da inexistência de um estilo cultural de gestão na instituição	147
Gráfico 36 –	Nível de religiosidade e de manifestações religiosas no local de trabalho	147
Gráfico 37 –	Remuneração e segurança	148
Gráfico 38 –	Remuneração percebida pelos servidores	152
Gráfico 39 –	Grau de cumprimento de normas legais que regem a relação de emprego	153
Gráfico 40 –	Toxicidade no posto de trabalho	153
Gráfico 41 –	Remuneração comparada com outras categorias profissionais	154
Gráfico 42 –	Análise geral de satisfação e insatisfação na área de benefício e recompensa	155
Gráfico 43 –	Sistema de turno de trabalho	158

Gráfico 44 –	Valor da FG ou CD	159
Gráfico 45 –	Valor do vale alimentação	159
Gráfico 46 –	Oportunidade de utilização dos serviços que a universidade oferece	160
Gráfico 47 –	Acesso aos serviços médico-hospitalares	160
Gráfico 48 –	Acesso aos serviços odontológicos	161
Gráfico 49 –	Plano de carreira da universidade	161
Gráfico 50 –	Oportunidade de exercer outras atividades fora da instituição	162
Gráfico 51 –	Distribuição do comprometimento afetivo	164
Gráfico 52 –	Distribuição do comprometimento de afiliação	165
Gráfico 53 –	Distribuição do comprometimento instrumental	166
Gráfico 54 –	Distribuição do comprometimento normativo	167
Gráfico 55 –	Distribuição do comprometimento de recompensa	168

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2000/2003)	19
Quadro 2 –	Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2004/2007)	19
Quadro 3 –	Evolução da situação funcional da categoria de técnico-administrativo das IFES	35
Quadro 4 –	Áreas de trabalho analisadas na primeira parte do questionário	90
Quadro 5 –	Áreas de trabalho analisadas na segunda parte do questionário	90
Quadro 6 –	Variáveis utilizadas na terceira parte do questionário	91
Quadro 7A –	Nível de Apoio – NA: fatores de satisfação na organização	116
Quadro 7B –	Nível Intermediário – NI: fatores de satisfação na organização	117
Quadro 7C –	Nível Superior – NS: fatores de satisfação na organização	117
Quadro 8A –	Nível de Apoio – NA: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) na organização	118
Quadro 8B –	Nível Intermediário – NI: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) na organização	119
Quadro 8C –	Nível Superior – NS: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) na organização	119
Quadro 9A –	Nível de Apoio – NA: fatores de satisfação na gestão e supervisão	128
Quadro 9B –	Nível Intermediário – NI: fatores de satisfação na gestão e supervisão	128
Quadro 9C –	Nível Superior – NS: fatores de satisfação na gestão e supervisão	129
Quadro 10A –	Nível de Apoio – NA: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) na gestão e supervisão	130
Quadro 10B –	Nível Intermediário – NI: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) na gestão e supervisão	131
Quadro 10C –	Nível Superior – NS: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) na gestão e supervisão	131

Quadro 11A – Nível de Apoio – NA: fatores de satisfação no ambiente de trabalho	139
Quadro 11B – Nível Intermediário – NI: fatores de satisfação no ambiente de trabalho	139
Quadro 11C – Nível Superior – NS: fatores de satisfação no ambiente de trabalho	140
Quadro 12A – Nível de Apoio – NA: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) no ambiente de trabalho	141
Quadro 12B – Nível Intermediário – NI: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) no ambiente de trabalho	141
Quadro 12C – Nível Superior – NS: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) no ambiente de trabalho	142
Quadro 13 – NA / NI / NS: fatores de satisfação na área de cultura e valores	146
Quadro 14 – NA / NI / NS: fatores de satisfação na área de remuneração e segurança	149
Quadro 15A – Nível de Apoio – NA: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) na área de remuneração e segurança	150
Quadro 15B – Nível Intermediário – NI: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) na área de remuneração e segurança	150
Quadro 15C – Nível Superior – NS: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) na área de remuneração e segurança	150
Quadro 16 – NA / NI / NS: Fatores de satisfação na área de benefício e recompensa	155
Quadro 17A – Nível de Apoio – NA: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) na área de benefício e recompensa	156
Quadro 17B – Nível Intermediário – NI: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) na área de benefício e recompensa	156
Quadro 17C – Nível Superior – NS: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) na área de benefício e recompensa	157

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Lotação e nível (NA – NI – NS)	82
Tabela 2 –	Quantidade de servidores por estrato e por nível	83
Tabela 3 –	Tamanho da 1 <sup>a</sup> amostra	87
Tabela 4 –	Tamanho da amostra recalculada	88
Tabela 5 –	Demonstrativo da situação do servidor no PCCTAE	96
Tabela 6 –	Demonstrativo do incentivo à titulação	97
Tabela 7 –	Histórico de concursos nos últimos cinco anos	99
Tabela 8 –	Absenteísmo médico de servidores	104
Tabela 9 –	Acompanhamento funcional	105

## RESUMO

Este trabalho concentra-se em investigar o comportamento do servidor técnico-administrativo da Universidade Federal Ceará e a sua relação com a administração universitária no que se refere à atividade-meio. Tendo como objetivo investigar no comportamento dos servidores os fatores que influenciam na satisfação e insatisfação e a sua forma de expressão, estabelecendo-se, a partir daí, uma relação com os fatores de comprometimento do servidor com a instituição. Para tanto, realizou-se pesquisa bibliográfica referente ao fator humano nas organizações que incluiu revisão sobre os seguintes tópicos: traços da cultura organizacional que influenciam o desempenho organizacional, aspectos do comportamento humano relacionados aos fatores de satisfação e insatisfação e, por fim, o comprometimento organizacional. Foram investigados 223 servidores, estratificados conforme a estrutura de cargos (nível de apoio, intermediário e superior), distribuídos em nove estratos constituídos a partir das áreas de trabalho, aglomeradas dentro de uma mesma área de conhecimento, tendo como referência a estrutura orgânica da universidade. A estratificação permite identificar comportamentos diferenciados ou comuns sobre o objetivo do estudo. Com relação aos procedimentos metodológicos, trata-se de um estudo descritivo e exploratório; a abordagem técnica utilizada foi o levantamento *survey*; e o método para selecionar os servidores foi a amostra aleatória estratificada. O número de servidores para selecionar a amostra foi proporcional ao número total de servidores no estrato, e a análise dos resultados foi predominantemente de natureza quantitativa, complementada pela análise qualitativa. O instrumento utilizado foi um formulário elaborado de forma estruturada, delineado em três partes. Inicialmente a pesquisa utilizou 64 afirmativas sobre questões de satisfação laboral, adaptadas do instrumento de Meliá e Peiró (1998) e de indicadores construídos a partir da revisão teórica realizada. A segunda parte permitiu o estudo do comportamento humano em relação ao comprometimento organizacional. Nesta pesquisa foi utilizado um instrumento reduzido com 28 indicadores de comprometimento, adaptado do modelo de Meyer, Allen e Smith (1993) e do modelo de O'Reilly e Chatman (1986). O levantamento de dados permitiu uma avaliação dos níveis de satisfação e insatisfação dos servidores, relativos aos fatores intrínsecos e extrínsecos do trabalho nas seguintes áreas: organização, gestão e supervisão, cultura e valores, remuneração e segurança e benefícios e recompensas e, ainda, a identificação dos componentes afetivo, afiliação, instrumental, normativo e recompensa do comprometimento organizacional, em que cada uma destas áreas contém um bloco de afirmativas. Visando uma maior confiabilidade dos resultados, esses foram analisados primeiramente levando em consideração cada item de afirmativas, em seguida, por bloco de afirmativas e, ainda, de acordo com o nível do servidor. Os resultados revelam variações de acordo com o nível do servidor na estrutura de cargos e permitem conclusões relevantes quando do cruzamento de alguns itens. No entanto, os resultados demonstram um comportamento de apatia e indiferença significativa; maior satisfação na variável ambiente de trabalho e maior insatisfação nas variáveis remuneração e segurança, recompensas e benefícios e maior envolvimento do servidor na organização, com relação aos componentes do comprometimento afetivo e normativo.

Palavras-chaves: satisfação e insatisfação, cultura organizacional, comportamento humano.

## ABSTRACT

This study was meant to investigate the discrepancy observed among the theories of the organizational behavior which search for better work for the individuals as well as what happens, in practice, with the employees that carry out technical-administrative activities at the Federal University of Ceará. The investigation, tried to identify the factors which influence the work's satisfaction and dissatisfaction, focusing on the variables which explain this process and the way it has been expressed by the worker. In a second moment, it tried to identify the factors of organizational commitment, aiming to confirm the identified results in the first part of the research. Two hundred and twenty three employees were investigated and stratified according to the structure of their positions (supporting, intermediate and superior levels), distributed in nine extracts constituted initially from the work areas, heaped in the same knowledge area, having as reference the organic structure of the university. The objective of that stratification was to identify the different and the common behaviors about the objective of the study. The technical approach used was the survey and the method to select the employees was a random stratified sample. The number of employees used in the sample selection was proportional to the total number of employees in the extract and the analysis of the results was of quantitative predominant nature complemented by the qualitative analysis. The instrument used was a questionnaire outlined in three parts. Initially the research used 64 affirmatives related to the matters of working satisfaction adapted from the instrument of Meliá & Peiró (1998) and from indicators construct from a theoretical review made. The second part allowed the study of the human behavior in relation to the organizational commitment. A reduced instrument was used with 28 compromising indicators, adapted from the model of Meyer, Allen and Smith (1993), and from the model of O'Reilly and Chatman. The gathering of data allowed an evaluation of the satisfaction and dissatisfaction factors of the employee about the following variables: organization; management and supervision; culture and values; remuneration and safety and finally benefits and rewards; and also the identification of the affective, affiliation, instrumental, normative and reward components of the organizational commitment, each one of these variables contains a set of affirmatives. Seeking a larger reliability of the results, these were analyzed firstly considering each item of the affirmatives being followed by a block of affirmatives, and yet according to the employee level. Results show variations, according to the employee's level in the post's structure and they allow relevant conclusions when it was match some items. However, the results demonstrate a significant behavior of apathy and indifference; greater satisfaction in the variable of work environment and greater dissatisfaction in the variables remuneration and safety; rewards and benefits and higher level commitment of the affective affiliation components. The relevance of this work is justified in the sense of contributing with the administration of the IES in the search of an improvement of the organizational policies and of the level of satisfaction of the employees.

Key words: satisfaction and dissatisfaction, organizational culture, human behavior.



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Formulação do Problema	18
1.2	Relevância do Estudo	21
1.3	Pressupostos do Estudo	24
1.4	Objetivos	25
1.5	Estrutura da Dissertação	25
2	CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ESTUDO	27
2.1	Concepções de Universidade	27
2.2	Características Legais, Estruturais e Funcionais da Universidade	31
2.2.1	Estrutura administrativa da UFC	33
2.2.2	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE	37
3	A ORGANIZAÇÃO E AS PESSOAS	40
3.1	A Influência da Cultura no Desempenho Organizacional	40
3.1.1	A cultura nacional no contexto organizacional	46
3.2	Compreensão do Comportamento Humano nas Organizações	53
3.2.1	Conceitos e modelos de comportamento organizacional	56
3.3	Satisfação no Trabalho	60
3.4	Comprometimento Organizacional	66
4	METODOLOGIA	74
4.1	Abordagem Teórico-metodológica	75
4.2	Universo e Amostra	81
4.3	Instrumento de Coleta de Dados	89
4.4	Descrição da Coleta de Dados	91
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	95
5.1	Resultados Obtidos com a Pesquisa Documental	95
5.1.1	Carreira do servidor técnico-administrativo da UFC	95
5.1.2	Permanência dos servidores na instituição	97
5.1.3	Avaliação de desempenho	100
5.1.4	Rotatividade, absenteísmo e problemas de desempenho	103
5.2	Caracterização Demográfica dos Sujeitos	106

5.2.1	Dados biográficos	108
5.2.1.1	Faixa etária	108
5.2.1.2	Sexo	110
5.2.1.3	Faixa salarial	110
5.2.1.4	Escolaridade segundo os níveis	112
5.2.1.5	Tempo de serviço	114
5.2.2	Análise dos fatores de satisfação e insatisfação por área de trabalho	115
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	170
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	178
	APÊNDICE	186

## 1 INTRODUÇÃO

É de fundamental importância compreender a atual relação do trabalho humano no contexto de mutação das organizações. Modelos tradicionais de gestão tendem a se tornar inviáveis diante de um contexto globalizado em que o conhecimento é disseminado em redes, e a filosofia administrativa requer espírito inovador, criativo, proativo e ousado, provocando mudanças nas regras de sobrevivência das instituições.

Nesse novo cenário, os gestores devem assumir uma nova postura profissional, no sentido de provocar alternativas de inovações e formas satisfatórias de administração. Assim sendo, os recursos humanos são um ponto de partida para a realização das inovações gerenciais e organizacionais, tanto na organização pública como na empresa privada.

O servidor público, seja de autarquia, fundação ou instituição de ensino, no senso comum, é considerado como ineficiente e descomprometido com o trabalho e a organização. Esse é um julgamento simplista, pois tanto na empresa privada como na pública existem trabalhadores com alto ou com baixo nível de desempenho, não sendo, portanto, uma prerrogativa do servidor público o rótulo de ineficiente e de baixo nível de desempenho.

Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivo investigar no comportamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará – UFC – o grau de satisfação e insatisfação e a forma de expressão desse comportamento, estabelecendo-se, a partir daí, uma relação com os fatores de comprometimento do servidor com a instituição.

Convém esclarecer que este trabalho concentra-se em investigar o comportamento do servidor técnico-administrativo da UFC em relação à administração universitária, no que se refere a sua atividade-meio – planejamento, administração e recursos humanos, as quais desenvolvem atividades não

instrucionais e que servem como sustentáculo, dando suporte às atividades-fim da instituição.

Para tanto, realizou-se inicialmente uma pesquisa documental e outra bibliográfica referente ao fator humano nas organizações, que incluiu revisão sobre os seguintes tópicos: traços da cultura organizacional que influenciam o desempenho organizacional, aspectos do comportamento humano relacionados aos fatores de satisfação e insatisfação e, por fim, o comprometimento organizacional.

Partindo da formatação do referencial teórico, foram definidos os procedimentos metodológicos da pesquisa. Do ponto de vista epistemológico, o presente estudo classifica-se como predominantemente quantitativo, incluindo análise qualitativa. Teoricamente o estudo segue a orientação do paradigma funcionalista. Quanto ao objeto, optou-se por adotar a classificação da pesquisa como descritiva com tendência a exploratória, utilizando como abordagem técnica o levantamento *survey*.

Além desta abordagem introdutória, estão incluídos nesta seção itens sobre formulação do problema, relevância do estudo, pressupostos, objetivos e estrutura do trabalho.

## **1.1 Formulação do Problema**

A administração pública materializa-se pela ação profissional do servidor. Para tanto, é imprescindível o desenvolvimento humano e profissional das pessoas que compõem a organização, buscando comprometimento e estímulo na direção do alcance dos objetivos e metas institucionais (BRASIL, 2000).

Dessa forma a administração superior da UFC contemplou, no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – para os períodos de 2000/2003 e 2004/2007, algumas ações estratégicas referentes à valorização do servidor técnico-administrativo como sujeito integrante de uma instituição de ensino superior. Os Quadros 1 e 2, apresentados a seguir, assinalam algumas diretrizes relativas à valorização do servidor.

Quadro 1 – Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2000/2003)

OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS
Reforçar a área de recursos humanos	– redefinição do perfil da força de trabalho
Promover a capacitação permanente dos recursos humanos	– crescimento e auto-estima dos servidores docentes e técnico-administrativos – melhoria do índice de titulação da instituição – maior compromisso da instituição
Estreitar os vínculos da instituição com a comunidade universitária	– criação de mecanismos de amparo ao servidor – fortalecimento da instância administrativa responsável pela assistência ao servidor – maior envolvimento de todos na gestão administrativa
Modernizar processos e meios, atualizar infra-estrutura	– aprimoramento contínuo das condições de trabalho
Consolidar o processo de avaliação permanente	– melhoria dos procedimentos da gestão universitária

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 2 – Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2004/2007)

Princípios	gestão democrática e respeito nas relações internas
Objetivo geral	assegurar a manutenção da excelência dos recursos humanos
Objetivos específicos	– implantar política de valorização dos servidores docentes e técnico-administrativos – implementar ações voltadas para a definição de novos planos de carreira, re-hierarquização e reestruturação salarial com absorção das gratificações existentes – criar o Centro de Capacitação do Servidor

Fonte: Elaboração própria.

Questiona-se a gestão democrática, a valorização da qualificação profissional do segmento técnico-administrativo, bem como oportunidades concretas de participação efetiva no processo de tomada de decisão na instituição e ações voltadas para a definição de novos planos de carreira mencionada nos planos institucionais citados.

Vale ressaltar que a Lei nº 9.394/96, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, diferencia e limita a participação do corpo técnico-administrativo no desenvolvimento das Instituições Federais de Ensino – IFES.

A existência de documentos oficiais por si só não basta; torna-se de fundamental importância a operacionalização das ações estabelecidas. Cabe à organização gerenciar o desenvolvimento e o desempenho profissional de seus funcionários de acordo com a missão e objetivos de cada um.

Schein (1982) comenta, quando se refere ao contrato psicológico entre indivíduos e organizações, que, de um lado, estão as expectativas dos empregados sobre o que a organização pode proporcionar a eles e o que eles deverão fornecer em troca; e, de outro lado, estão as expectativas da organização sobre o que concederá e receberá.

A realidade da UFC reflete a existência de uma gestão de recursos humanos burocratizada, provocando entraves no que se refere a rotinas, divisão de trabalho e papéis funcionais, o que resulta em críticas pela lentidão dos processos, pelas dificuldades de resultados e/ou pelo descompromisso percebido pelo servidor. Por outro lado, sabe-se que por trás dos métodos e processos administrativos estão as pessoas com todas as suas potencialidades, habilidades, competências, sentimentos e, ainda, anos dedicados ao serviço público.

Além desses questionamentos, outras medidas legais que estão em evidência contribuem para a insatisfação do servidor, tais como aprovação das reformas administrativa e da previdência, que retiraram direitos sociais e adquiridos do servidor, a perda da estabilidade, a mudança nas regras de

aposentadoria, a retirada da data base para reajuste salarial, sem mencionar a defasagem salarial, conseqüência dos oito anos de congelamento de salário, e a implantação de um plano de carreira, resultado de negociações políticas que vêm causando manifestações de insatisfação e descrédito por parte da categoria que foi prejudicada com a aprovação do referido plano.

Com base na realidade descrita, foram levantadas duas perguntas fundamentais para se iniciar este estudo:

- Quais os fatores que contribuem para a insatisfação dos servidores técnico-administrativos da UFC?
- De que forma o servidor técnico-administrativo da UFC expressa insatisfação no seu ambiente de trabalho?

## **1.2 Relevância do Estudo**

As teorias do comportamento organizacional buscam melhores condições de trabalho para manutenção de um quadro de pessoal competente com funcionários dedicados, engajados e principalmente envolvidos. Segundo Davis e Newstrom (2004, p. 5),

[...] o comportamento organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações. É uma ferramenta humana para o benefício do homem. Ele se aplica amplamente ao comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações. Onde quer que estejam as organizações, existirá sempre a necessidade de se compreender o comportamento organizacional.

Fonseca (1996) apud Gallarraga (2005) ilustra a situação vivenciada pelos servidores técnico-administrativos das IFES em 1996:

As funções estritamente burocráticas que exerciam, sem quaisquer vínculos mais estreitos com a atividade-fim, faziam dos funcionários meros serviçais, submetidos a uma estrutura rigidamente hierarquizada, na qual lhes era reservado nada mais que o alheamento (UFC, 2005).

Decorridos nove anos dessa afirmação, observa-se que a situação permanece. Isso significa que a administração de recursos humanos continua pautada pela administração tradicional em que os servidores são vistos como

indivíduos incompletos, ou seja, que em sua personalidade não existe o componente emocional e sua capacidade mental não vai além do requerido para o exercício das atividades que lhes são atribuídas.

As organizações que limitam a ação de seus empregados geram comportamento resistente por parte destes, resultando em conflitos e simulações para esquivar-se de serviços. Na maioria das vezes, os empregados optam por uma vida fácil, ou seja, executam funções com um mínimo de envolvimento e tentam ao máximo impedir a interferência da organização em suas vidas, evitando assim mudanças. Esse comportamento é o que Argyris (1971) descreve como “rotina defensiva”, que inibe, retarda ou até mesmo bloqueia mudanças na organização.

Rodrigues (2003, p. 44) comenta em sua dissertação de mestrado que na UFC “o instituto da licença médica, amparado pelo Regime Jurídico Único – RJU, é a legalidade da fuga para aqueles que perderam a motivação para o trabalho”; essa insatisfação faz também com que alguns servidores busquem “novos órgãos para lhes satisfazerem os ideais ou para fugirem do tratamento diferenciado realizado por algumas unidades”.

O que se nota é uma prática gerencial caracterizada pela violação do indivíduo como pessoa e profissional. Percebe-se o reforço a um comportamento de esquiva e fuga, conseqüência do tratamento dispensado ao funcionalismo, contrariando a corrente teórica behaviorista que vê na concessão de estímulos positivos um meio de obtenção de reações desejadas.

Na visão de Schein (1982), o fator principal de motivação dos indivíduos é o “contrato psicológico” entre a organização e seus funcionários. Tal contrato trata de um conjunto de expectativas não escritas, operando constantemente entre os membros da organização e os que representam a organização ou, ainda, expectativas implícitas, tais como lealdade e comprometimento. Essas expectativas podem ser negociadas durante a evolução da carreira do indivíduo. De acordo o



autor, a “auto-realização” é a forma mais elevada de necessidade humana, superando as satisfações econômica e social.

O uso restrito da capacidade profissional decorrente da desmotivação ou das políticas da instituição conduz a estagnação, deterioração, desintegração do funcionário, podendo levar a organização a um caos administrativo e o indivíduo a um estágio de doenças crônicas (GOMES; QUELHAS, 2004).

A satisfação do funcionário é fator essencial ao bom desempenho das atividades. Uma organização pública, como qualquer empresa do setor privado, é constituída por pessoas, e para bem cumprir sua missão, essas pessoas precisam ser tratadas como tal. Gil (2001, p.15) comenta que

[...] os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

Atualmente, a UFC conta com um quadro funcional constituído em sua maioria por servidores ocupantes de cargo de nível médio (57,3%), uma porcentagem média de servidores ocupantes de cargo de nível superior (29,8%) e uma minoria composta de servidores de nível de apoio (12,9%), conforme informações do Núcleo de Processamento de Dados – NPD (UFC, 2005).

Likert (1967) considera que a organização precisa criar clima e condições para encorajar todos os gerentes a lidar com as pessoas através das quais ela interage, de maneira a respeitar seus valores e expectativas.

Robbins (1998) comenta que as pessoas diferem em termos da importância que o trabalho tem em suas vidas. Para a maioria das pessoas, seus interesses básicos estão fora do trabalho. “Pessoas não orientadas para o trabalho” tendem a não se envolver de forma afetiva com seus empregos; essa diferença permite que elas aceitem com boa vontade condições de trabalho frustrantes, e, de acordo com Robbins, essa parece ser a maioria da força de trabalho das

organizações. O autor lembra que a satisfação no trabalho pode ser importante para os técnicos de nível superior e que pode ser irrelevante para os de nível médio.

Conforme destaca Maslow (2001, p. 337), “quanto mais desenvolvidas as pessoas, menos as políticas da gestão autoritária vão funcionar e mais as pessoas as detestarão”. Percebe-se, portanto, a necessidade de medidas gerenciais capazes de reduzir a insatisfação e melhorar os índices de desempenho.

Para que houvesse uma ação gerencial nesse sentido, seria necessário um amplo estudo dos níveis de satisfação e insatisfação dos servidores, dos fatores motivacionais, bem como dos componentes de comprometimento organizacional e envolvimento no trabalho. Entretanto optou-se por investigar no comportamento dos servidores técnico-administrativos os fatores que influenciam a satisfação e insatisfação no trabalho e a forma como é expressa essa insatisfação, estabelecendo uma relação com os fatores de comprometimento organizacional.

Toda pessoa tem determinadas necessidades e desejos. Quando estimulados, dão origem a um comportamento que é dirigido para objetivos considerados como possíveis de serem satisfeitos. Se as necessidades e os desejos das pessoas, isto é, seus motivos, fossem limitados em números e pudessem ser identificados e medidos segundo a importância relativa, seria possível estruturar uma organização na qual o empregado melhor satisfizesse suas necessidades e desejos, contribuindo, dessa forma, para os objetivos globais da instituição (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 29).

Percebe-se, assim, a existência de uma situação que requer atitudes e medidas gerenciais capazes de reduzir a insatisfação dos servidores, melhorando o desempenho organizacional, a elevação do nível de satisfação dos servidores e conseqüentemente a melhoria dos serviços prestados, o que vai permitir o alcance da missão institucional. Com base no exposto, justifica-se a relevância do trabalho.

### **1.3 Pressupostos do Estudo**

Delimitou-se o problema na análise dos fatores que provocam insatisfação do servidor técnico-administrativo e sua forma de expressão. Assim sendo, alguns pressupostos são apresentados:

- a) a implantação do plano de carreira sem contemplar de forma adequada os três níveis funcionais: NA – nível de apoio, NI – nível intermediário e NS – nível superior, contribuiu para aumentar a insatisfação do servidor técnico-administrativo;
- b) as manifestações de insatisfação, demonstrando comportamento desmotivado, podem ser indícios da forma como está sendo conduzida a gestão organizacional;
- c) a rotatividade interna, o absenteísmo e benefícios legais de afastamentos podem estar sendo utilizados como mecanismo de fuga por indivíduos que estão insatisfeitos com sua situação de trabalho.

#### **1.4 Objetivos**

Como itens norteadores deste estudo foram estabelecidos os seguintes objetivos:

##### **Geral**

Investigar no comportamento dos servidores técnico-administrativos da UFC os fatores que influenciam a satisfação e a insatisfação no trabalho, tendo em vista as variáveis que explicam esse processo e a forma como a insatisfação está sendo expressa pelo servidor.

##### **Específicos**

- a) Identificar a influência de traços da cultura organizacional no desempenho da instituição;
- b) identificar os fatores de satisfação e insatisfação do corpo administrativo (nível médio e de apoio) e do corpo técnico especializado (nível superior);
- c) verificar se há relação entre insatisfação, rotatividade e absenteísmo;
- d) identificar a correlação entre os fatores de comprometimento organizacional e o grau de satisfação e insatisfação encontrado nos servidores.

#### **1.5 Estrutura da Dissertação**

Além desta etapa introdutória que contextualiza e elabora uma síntese do problema analisado na pesquisa, esta dissertação contém cinco outras seções.

Na seção a seguir, são feitas considerações referentes às concepções de universidade, sua origem e evolução no Brasil. Logo após, apresenta-se um breve histórico dos aspectos legais das IFES e dos aspectos estruturais e funcionais da UFC. Por fim, faz-se uma retrospectiva da situação funcional da categoria de servidores técnico-administrativos, terminando com o Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE, para que se tenha um melhor entendimento do objeto do estudo.

A seção 3 aborda o fundamento teórico da pesquisa, apresenta aspectos gerais relacionados aos conceitos de cultura organizacional e cultura nacional, buscando compreender o estilo gerencial e como essas variáveis estão conectadas com o desempenho e comportamento dos indivíduos na organização; na seqüência tece considerações gerais sobre a compreensão do comportamento humano nas organizações, apresentando os diferentes conceitos das teorias comportamentais, sob a ótica de vários autores. Aborda, ainda, o tema satisfação no trabalho, fazendo relação com o desempenho organizacional. Por fim, aborda o tema comprometimento organizacional, destacando alguns aspectos relacionados com o comprometimento do indivíduo no trabalho, no foco utilizado na pesquisa.

A seção 4 mostra a base teórico-metodológica adotada, detalha o processo de determinação do universo e da amostra, explica o instrumento utilizado na pesquisa e, por fim, descreve os procedimentos relativos à coleta de dados. A análise e a interpretação dos resultados da pesquisa documental e dos resultados obtidos no levantamento de dados estão expostos na seção seguinte.

Por último, na seção 6, são elaborados as considerações finais sobre o estudo, contrapondo os resultados encontrados com os objetivos e pressupostos delineados no projeto de pesquisa e fazendo recomendações à gestão da UFC.



## 2 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ESTUDO

Nesta seção, procurou-se contextualizar a universidade em seu momento atual, partindo de uma breve retrospectiva de sua origem, a fim de compreender alguns valores históricos que ainda hoje se fazem presentes em sua cultura. Em seguida, foram abordados aspectos legais que regem as IFES e, na seqüência, apresenta-se a estrutura administrativa da UFC. Por fim, mostra-se um quadro da evolução histórica da categoria de servidores técnico-administrativos, concernente aos aspectos funcionais e políticos, terminando com o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE.

### 2.1 Concepções de Universidade

Historiando brevemente a universidade no Brasil, identifica-se a influência de alguns modelos europeus: o jesuítico, o francês e o alemão, os quais sobressaem em diferentes momentos históricos e se fazem presentes ainda hoje, embora predomine atualmente o modelo americano.

O modelo jesuítico foi organizado conforme as escolas jesuítas, primeiro modelo de instituições escolares implantadas no Brasil. Nessas escolas,

[...] o uso do latim imperava, visava-se à abordagem exata e analítica dos temas a serem estudados, clareza nos conceitos e definições, argumentação precisa e sem digressões, expressão rigorosa, lógica e solística (PIMENTA; ANASTASIOU, 2002, p. 145).

A base estava na unidade e hierarquia da organização dos estudos, na divisão e graduação das classes e programas, em extensão e dificuldade. Não se permitia passar a uma etapa mais avançada sem que a anterior estivesse totalmente vencida.

Do modelo jesuítico, a universidade brasileira conserva até hoje a base de sua estrutura hierárquica. Do modelo francês, Universidade de Paris (1200), percebe-se a origem do corporativismo da classe docente,

[...] a corporação de professores se caracteriza, primeiramente, pela fixidez. Formemos um corpo de doutrinas que não varie nunca e uma corporação de professores que não morra nunca. Não haverá Estado

político fixo se não houver uma corporação de professores com princípios fixos (FAYARD, 1939, in BOAVENTURA, 1989 apud PIMENTA; ANASTASIOU, 2002, p. 145).

Esse modelo, que se iniciou no Brasil no tempo das faculdades isoladas (1808), tinha como foco central a formação de quadros profissionais, atendendo prioritariamente à elite. Com relação à organização administrativa, tratava-se de um modelo centralizador e fragmentado, por impossibilitar e dificultar processos divergentes de pensamentos, situação bem ilustrada pelo movimento estudantil de 1968 (PIMENTA; ANASTASIOU, 2002).

Já no modelo alemão, Universidade de Berlim (1810), a universidade é voltada para a resolução dos problemas nacionais mediante a ciência, buscando unir professores entre si e aos alunos pela pesquisa em dois pólos de atuação, sejam eles *institutos*, visando à formação profissional, e os *centros de pesquisa* (PIMENTA; ANASTASIOU, 2002).

O modelo alemão, com destaque à produção de conhecimentos e ao processo de pesquisa, foi assimilado pelo sistema de ensino superior norte-americano e chega ao Brasil no texto da Lei 5.540/68, a qual conduziu a reforma educacional no período da ditadura militar. A reforma educacional de 1968 separa a pesquisa do ensino, deixando para a graduação a competência na formação dos quadros profissionais e para a pós-graduação a responsabilidade da pesquisa (PIMENTA; ANASTASIOU, 2002).

As diretrizes da Lei nº 5.540/68 referentes ao ensino superior vigoraram durante todo o governo da ditadura militar, permanecendo até 1996, quando da promulgação da atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB –, de nº 9.394/96, a qual criou um novo arcabouço do ensino superior, alterando o perfil do ensino brasileiro e suas características de ofertas.

Por outro lado, a reforma do Estado tentou dar um novo rumo à educação quando via a educação como setor de serviço não exclusivo do Estado, o que significa que a educação deixaria de ser um direito e passaria a ser considerada um serviço, que poderia ser privatizado (CHAUÍ, 2003).

Chauí (2003, p. 6-7) argumenta que uma organização é

[...] regida pelas idéias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito, [...] não lhe competindo discutir ou questionar sua própria existência e sua função [...] numa organização não há tempo para a reflexão, a crítica, o exame de conhecimentos instituídos, [...] a atividade cognitiva não tem como nem porque se realizar. [...] o que para a instituição social universitária é crucial para a organização é um dado de fato.

Como pode uma universidade existir e funcionar sem uma reflexão sobre si mesma? Como pode ser a universidade uma instituição capaz de nortear ou esclarecer soluções para problemas sociais, se como tal ela não se auto-analisa?

Chauí (2003, p. 6) argumenta, ainda, que a instituição social aspira à universalidade, ou seja, tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa. “A instituição se percebe inserida na divisão social e política e busca definir uma universalidade (imaginária ou desejável) que lhe permita responder às contradições impostas pela divisão.”

A reação da comunidade universitária e da sociedade no geral foi tamanha que resultou no veto da reforma nos itens relativos à transformação não só das universidades em organizações sociais, mas também de outras instituições públicas federais.

A visão de organização da universidade produziu o que Freitag apud Chauí (2003) denomina *universidade operacional*, ou seja:

[...] regida por contratos de gestão, avaliação por índices de produtividade, calculada para ser flexível, a universidade operacional está estruturada por estratégias e programas de eficácia organizacional e, portanto, pela particularidade e instabilidade dos meios e objetivos (CHAUÍ, 2003, p. 7).

Constata-se que se faz necessário refletir a universidade por uma nova perspectiva. No entanto, destaca-se que a educação não pode ser vista como despesa pública, mas como investimento social, político e econômico, não podendo ser considerada um privilégio e sim um direito do cidadão.

Adotando uma perspectiva crítica em relação às novas idéias e diretrizes para mudança da universidade, no novo cenário as palavras mais freqüentes são:



competência, produtividade, avaliação, controle, participação e estratégia. Isso posto, questiona-se a forma de administrar uma instituição de educação diante de tantos desafios.

Em 1969, o educador e sociólogo Janne (1981) declarou como resultado de seus estudos que as universidades estão submetidas, segundo suas próprias condições, a tensões contraditórias. Elas tendem a se integrar em um sistema educativo geral, ao mesmo tempo que procuram um desenvolvimento autônomo. Decorridos 36 anos de seus estudos, constata-se uma atualidade surpreendente dos fatos, conforme a seguinte análise feita pelo sociólogo:

[...] em termos institucionais a tensão se encontra entre o “controle público” e a “autonomia”. Em termos pedagógicos entre a “liberdade acadêmica” e o “ensino socialmente integrado”. Em termos econômicos entre a “demanda social” (democratização do ensino) e a “demanda econômica” (estrutura socioprofissional) (JANNE, 1981, p. 23).

Ainda de acordo com a análise de Janne (1981), a universidade tende a acolher toda classe social, mas também se interessa pela formação de uma “elite”, como se observa a seguir:

[...] em termos quantitativos, esta tensão oscila entre a “orientação e acompanhamento” e “seleção”. Para a admissão, os dois pólos são “liberdade de acesso” ou o *numerus clausus*. É a oposição entre a “quantidade” e a “qualidade”. Para a administração interna, os dois pólos são “democracia” ou “tecnocracia” (JANNE, 1981, p. 24).

Continuando com a análise das contradições da universidade, o autor comenta que, tendo em vista a formação profissional, a tensão se faz entre a “especialização” e a “polivalência”.

[...] duas funções lutam pela preponderância, o ensino e a pesquisa científica. Duas finalidades se opõem e se completam ao mesmo tempo; o humanismo universal e o desenvolvimento econômico; a cultura geral desinteressada e a formação em função de uma profissão. Dois valores determinam uma ação ambivalente, as mais elevadas tradições e as mais futuristas visões de progresso (JANNE, 1981, p. 23).

Finalizando a análise, Janne (1981) lembra que a universidade é tida como posta simultaneamente a serviço da sociedade e da cultura, mas também exercendo uma função crítica. Comenta o autor que a universidade está impregnada pelos fatores de mudança social e submetida à pressão das exigências cumulativas, sendo necessário, portanto, que ela se adapte à nova situação.

As contradições e tradições que marcam a universidade contemporânea podem ter várias causas, como a política de expansão do ensino superior, as exigências do desenvolvimento econômico e encargos financeiros, a revolução da globalização, da tecnologia, dos valores e, até mesmo, da gestão, exigindo padrões de qualidade e produtividade, gestão participativa, organização em rede, equipes de alta competência, parcerias, alianças e principalmente pessoas com novas mentalidades.

O atual cenário em que se inserem as IFES, no qual o contexto interno é marcado por contradições e tradições, e o contexto externo, por um processo de transição e mudanças, poderia ser superado com uma profunda reforma universitária.

No entanto, não cabe aqui analisar a universidade como uma instituição social, mas simplesmente refletir sobre a situação funcional e profissional dos servidores técnico-administrativos que desenvolvem suas atividades numa organização chamada universidade, no caso específico a UFC.

A seguir, será feito um breve relato das bases legais do contexto universitário, seguido pela apresentação da estrutura organizacional e funcional da UFC, e ainda da evolução histórica da situação da categoria dos servidores técnico-administrativos, culminando com uma análise sobre o novo plano de carreira da categoria de técnico-administrativo.

## **2.2 Características Legais, Estruturais e Funcionais da Universidade**

O cenário universitário que ora se apresenta, provocando desafios, vem se manifestando desde a promulgação da Constituição de 1988, a qual incorporou o princípio de autonomia das universidades (artigo 207) e o da avaliação pelo poder público (artigo 209).

O artigo 207 da Constituição Federal – CF – diz que:

As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Na realidade, a autonomia das universidades é exercida de acordo com a legislação complementar que a disciplina, o que condiciona sua plena aplicação. No entanto, as universidades têm autonomia para organizar o quadro de pessoal e fixar regras que objetivem um melhor desempenho organizacional e funcional.

Em 1993, o Ministério da Educação – MEC – lançou o Programa de Apoio Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB – para incentivar a auto-avaliação institucional das universidades. Esse programa teve grande adesão das instituições, resultando em melhoria significativa do ensino superior (SOUSA, 2002).

Em seguida, foi criado, de acordo com o artigo 7º da Lei nº 9.131/95, o Conselho Nacional de Educação – CNE. Esse conselho é composto pelas Câmaras de Educação Básica e de Educação Superior e tem atribuições normativas, deliberativas e de assessoramento ao ministro de Estado da Educação, de forma a assegurar a participação da sociedade no aperfeiçoamento da educação nacional.

O CNE, através da Lei nº 9.131/95, estabeleceu em seu artigo 3º a exigência de realização de avaliações periódicas das instituições e dos cursos de nível superior. A partir daí, foi instituído o Exame Nacional de Cursos de Graduação (o Provão), que gerou muita polêmica. Avançando nas mudanças, o Decreto nº 2.026, de outubro de 1996, institucionalizou o sistema nacional de avaliação nas universidades, sendo substituído pelo Decreto nº 3.860/2001 (SOUSA, 2002).

Por fim, foi criada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, Lei nº 9.394/96, que criou um novo arcabouço normativo do ensino superior juntamente com os demais atos regularizadores expedidos pelo Ministério da Educação. O exercício das universidades deve obedecer à nova LDB e, ainda, estar condicionado à jurisprudência do Conselho Nacional de Educação, que se constitui na instância competente para aprovar os seus estatutos e o Regimento Geral.

Vislumbrando as universidades sob uma nova perspectiva, o documento sobre a Reforma Universitária, elaborado por um Grupo de Trabalho Interministerial (2004), afirma que a reforma terá de responder com presteza aos grandes desafios que surgem a cada momento.

### **2.2.1 Estrutura administrativa da UFC**

A UFC foi criada pela Lei nº 2.373, em 1954. De acordo com sua estrutura e organização, é constituída como autarquia educacional de regime especial e vinculada ao MEC, sendo regida administrativa e juridicamente pelos seguintes documentos legais: o Estatuto da Universidade Federal do Ceará e o Regimento Geral, que regula, a partir do estatuto, todos os aspectos comuns da vida universitária, e, por fim, o Regimento Interno de suas diversas unidades, o qual complementa o Regimento Geral em todos os aspectos relativos ao funcionamento dos colegiados superiores, à definição de objetivos dos órgãos deliberativos que integram a reitoria e às características próprias dos vários centros e faculdades (UFC, 1998).

A gestão universitária é exercida em dois níveis: administração superior e administração acadêmica. A administração superior é exercida por meio do Conselho Universitário – CONSUNI, do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE, do Conselho de Curadores e da Reitoria – órgão superior executivo que tem por finalidade planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar as atividades de administração em geral, de planejamento, de assuntos estudantis, de graduação, de pós-graduação, de pesquisa e de extensão no âmbito da instituição (UFC, 1998).

A administração acadêmica é constituída pelos departamentos, que são coordenados por unidades, com a denominação de centro ou faculdade. A administração de cada centro ou faculdade é exercida pelos seguintes órgãos: conselho de centro ou departamental, diretoria, departamentos, coordenação de cursos de graduação e coordenação de cursos de pós-graduação (UFC, 1998).

## A UFC tem por missão

[...] formar profissionais de alta qualificação, gerar e difundir novos conhecimentos, preservar e divulgar os valores artísticos e culturais, constituindo-se em instituição estratégica para o desenvolvimento do Ceará e do Nordeste (PDI 2004–2007).

Para bem cumprir sua missão, desenvolve atividades concernentes a ensino, pesquisa e extensão. Dessa forma, a UFC oferece 49 cursos de graduação para 19.630 alunos matriculados; 48 cursos de mestrados com 2.193 alunos; 18 cursos de doutorado com 747 alunos e 40 cursos de pós-graduação *lato sensu*. Para atender a essa população, possui um efetivo de 1.201 professores, 3.464 servidores técnico-administrativos e ainda os servidores aposentados, conforme informações fornecidas pelo Núcleo de Processamento de Dados – NPD – e Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (UFC, 2005).

Como organização, a universidade desempenha um importante papel no cenário econômico, tecnológico e social, sendo caracterizada, na visão de Etzioni (1984), como organização complexa, ou seja, resultado de um sistema diversificado e de uma estrutura organizacional fragmentada, propiciando, na prática administrativa, um número incontável de interfaces e confrontos com seus integrantes.

Em virtude do foco desta pesquisa concentrar-se exclusivamente na situação dos servidores técnico-administrativos da UFC, será levado em consideração, para o desenvolvimento da pesquisa, não a academia a serviço da sociedade e da cultura exercendo sua função crítica, mas, sim, a organização “universidade”.

Para uma melhor compreensão, fez-se uma evolução histórica da situação da categoria de técnico-administrativo das IFES, como discutido no seminário Plano de Carreira (UFC, 2005). O Quadro 3 ilustra essa evolução.

Quadro 3 – Evolução da situação funcional da categoria de técnico-administrativo das IFES

DÉCADA	SITUAÇÃO FUNCIONAL	CARACTERÍSTICA
Antes de 1960	Cargos organicamente não estruturados	Serviço de apoio às atividades burocráticas
1960	Lei nº 3.780 Classificação de Cargos do Serviço Público Civil do Poder Executivo	Atividades médico-hospitalares e funções técnicas
1970	Plano de Cargos e Carreiras – PCC	Plano de carreira extensivo a todos os servidores públicos federais
1980	Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos – PUCRCE	Primeira carreira dos servidores das universidades federais
1990	Regime Jurídico Único – RJU Plano de Carreira Único – PCU	Mudança de regime de trabalho Vetado pelo governo
2000	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE	Gestão estratégica de pessoas

Fonte: UFC, 2005.

Nesse quadro são apresentadas as transformações históricas da situação funcional dos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino – IFES. Antes de 1960, os cargos não eram estruturados e os servidores tinham como tarefa o serviço de apoio às atividades burocráticas. A partir de 1960, com a Lei nº 3.780, que criou a Classificação de Cargos do Serviço Público Civil do Poder Executivo, foram estruturados os cargos das atividades médico-hospitalares e as funções técnicas, tais como engenharia, arquitetura e contabilidade entre outras. Por volta de 1970, foi implantado o Plano de Cargos e Carreiras – PCC – para todo o serviço público federal.

A década de 1980 foi caracterizada como o início de um processo de grandes mudanças no contexto nacional, pois se lutava por uma sociedade mais justa; por uma universidade pública, autônoma, democrática e de qualidade, tendo o servidor como sujeito do processo. O Decreto nº 94.664, de 1987, aprovou o Plano

Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos – PUCRCE, sendo implantada a primeira carreira formal técnico-administrativa própria das universidades federais.

Em 1990, foi instituído o Regime Jurídico Único – RJU, unificando a relação de trabalho dos servidores públicos federais e descaracterizando o PUCRCE. No cenário nacional foi uma década marcada pelo avanço neoliberal, tendo surgido novas concepções de Estado e serviço público. O Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE, com o objetivo de melhorar o serviço público, efetuou um diagnóstico apresentando como resultados excesso de quadros, clientelismo e privilégios previdenciários, surgindo então o documento Plano Diretor da Reforma do Estado – PDRE. A reforma pretendia transformar o modelo da administração vigente, patrimonialista, autoritarista e burocrata, em uma administração pública gerencial, propondo ações de organizações sociais; emprego público com serviços sociais competitivos e eficientes; reforma previdenciária; limites com gastos; redução de pessoal e estabilidade relativa.

No tocante aos interesses do servidor técnico-administrativo, a Federação das Associações dos Servidores das Universidades Brasileiras – FASUBRA – diagnosticou a seguinte situação no âmbito das universidades: “clientelismo, profissionalização incompleta, alienação do servidor, falta de cultura do servidor público, falta de planejamento, falta de objetivos e trabalhos coletivos” (UFC, 2005).

Diante de uma visão de mundo marcada por uma forte ideologia de vida e com o objetivo de melhorar o serviço público como instrumento de construção da “universidade que queremos”, foi elaborado o Plano de Carreira Único – PCU. O PCU, idealizado pelos membros da diretoria da FASUBRA, em 1994, tinha como estratégia fundamental a construção de uma nova cultura, centrada nos direitos do servidor público, com base no planejamento coletivo. Apesar das inúmeras tentativas de aprovação desse plano, a FASUBRA não obteve sucesso para viabilizar sua implantação, o que para uma parcela de servidores de nível intermediário e de apoio, que se encontrava em uma situação de desvio de função, representaria a

solução, pois a Constituição Federal de 1988 não mais permitia a ascensão funcional; a mudança de cargo só seria permitida por concurso público. Destacam-se alguns problemas institucionais que impediram a aprovação do plano:

[...] falta de um projeto institucional; a capacitação não ser prioridade; negação da avaliação; dificuldades de transformação, readaptação e ascensão; não reposição de vagas; papel atribuído aos técnico-administrativos. Tais fatores acarretaram conseqüências institucionais e funcionais tais como: desvio de função; capacitação insuficiente; baixa auto-estima; desqualificação dos processos de trabalho; dificuldade de dimensionamento do quadro e alocação de pessoal; irracionalidade no uso de recursos públicos; dificuldade de participação no pensar e no fazer institucional (UFC, 2005).

Para a FASUBRA, a construção de uma universidade pública, autônoma, democrática, com qualidade, exige um projeto. A construção de um servidor como sujeito do processo exige uma carreira, a qual foi definida como “conjunto de atividades técnico-administrativas das instituições federais de ensino, estruturadas em classes segundo os diferentes níveis de responsabilidades e de complexidade”, o tão sonhado Plano de Carreira Único – PCU (UFC, 2005).

Em busca de uma solução, a luta pela carreira travada há dez anos envolveu greves, manifestações e uma longa negociação com o governo federal. Depois do PUCRCE, em 1987, a categoria pretendia conseguir mudanças de fato na trajetória profissional. Finalmente, foi aprovado, em 2005, não o PCU, mas o plano que resultou das negociações políticas – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE, privilegiando uma visão de que a gestão de pessoas é estratégica no cumprimento da função social, das metas e dos objetivos institucionais.

### **2.2.2 Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE**

A Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE – no âmbito das IFES.

O PCCTAE encontra-se em fase de implantação, tendo como objetivo o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos, bem como o desen-



volvimento da instituição. Essa vinculação resulta na necessidade de haver um planejamento estratégico na instituição com definição de metas e objetivos institucionais para que o plano de carreira possa ser efetivado e, conseqüentemente, possa haver o desenvolvimento da instituição.

As ações de planejamento, coordenação, execução e avaliação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE são de responsabilidade da administração da IFES, dirigente máximo, chefias de unidades e órgão de gestão de pessoas. Os gestores ficarão com a responsabilidade de gerenciamento dos programas.

O PCCTAE tem as seguintes diretrizes: dimensionamento e capacitação resultando na avaliação de desempenho; definição do papel do Estado e projeto de cada IFES para atender as suas necessidades e do servidor.

O plano de desenvolvimento deverá garantir aos servidores: a) seu papel estratégico na IFES; b) a apropriação do processo de trabalho pelos ocupantes da carreira, inserindo-os como sujeitos no planejamento institucional; c) o aprimoramento do processo de trabalho, transformando-o em conhecimento coletivo e de domínio público; d) a reflexão crítica dos ocupantes da carreira acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais; e) a construção coletiva de soluções para as questões institucionais; f) a identificação da necessidade de pessoal em cada unidade organizacional; g) a capacitação como um instrumento de desenvolvimento integral do servidor, visando à melhoria dos serviços prestados pela IFES e ao cumprimento de seus compromissos sociais como instituição pública; h) a avaliação de desempenho como um processo pedagógico e participativo, visando ao desenvolvimento institucional, à melhoria da política de gestão de pessoas e à qualificação dos serviços prestados à comunidade.

Os programas do plano de desenvolvimento do PCCTAE devem atender:

a) ao dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, entendido como processo de identificação, análise e quantificação da força de trabalho necessária para o cumprimento dos objetivos institucionais, tendo como

parâmetros o planejamento estratégico da IFES e as formas como as atividades de trabalho estão organizadas. Visa estabelecer a matriz de alocação de cargos e definir os critérios de distribuição de vagas, considerando a situação real em contraponto com a ideal;

- b) ao programa de capacitação, envolvendo todos os servidores em um processo participativo, contínuo e sistemático; de planejamento e execução, com caráter pedagógico, com o objetivo de proporcionar a aprendizagem e a transformação da realidade existente, tendo em vista o desenvolvimento institucional e profissional nas seguintes linhas: iniciação ao serviço público, geral; educação formal, gestão, interambientes e específico para cada ambiente;
- c) ao programa de avaliação como um processo pedagógico sistemático de análise do desempenho do servidor, realizado mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, pactuadas na equipe de trabalho e referenciadas nas expectativas dos usuários, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor. Deverá abranger de forma integrada a avaliação das ações da instituição, das atividades das equipes de trabalho, das condições de trabalho e das atividades individuais, inclusive as das chefias.

O programa acima descrito leva à percepção de um nível de complexidade elevado para o gerenciamento e administração do PCCTAE, haja vista o desenvolvimento do servidor na carreira estar vinculado à avaliação institucional, por conseguinte ao plano estratégico, metas e objetivos de trabalho.

Convém lembrar que não cabe nesta seção analisar o PCCTAE, no entanto, na seção 5 – Apresentação e Análise dos Resultados, serão feitas considerações relativas ao referido plano. A seção seguinte abordará o referencial teórico que norteou o presente estudo.

### **3 A ORGANIZAÇÃO E AS PESSOAS**

Esta seção apresenta aspectos gerais relacionados aos conceitos de cultura organizacional e cultura nacional, buscando compreender o estilo gerencial e como essas variáveis estão conectadas com o desempenho e comportamento dos indivíduos na organização. Na seqüência tece considerações gerais sobre a compreensão do comportamento humano nas organizações, apresentando os diferentes conceitos das teorias comportamentais, sob a ótica de vários autores. Aborda, ainda, o tema satisfação no trabalho, fazendo a relação com o desempenho. Finalmente, apresenta o tema comprometimento organizacional, destacando alguns aspectos relacionados com o comprometimento do indivíduo no trabalho, no foco utilizado na pesquisa.

#### **3.1 A Influência da Cultura no Desempenho Organizacional**

As diferentes manifestações culturais simples, como histórias, rituais, linguagem e as manifestações complexas, como crenças, valores e pressupostos básicos, resultantes do processo de mudança vivenciado pelas organizações nos últimos anos, têm tornado o tema cultura assunto central nos debates, artigos e pesquisas na área dos estudos organizacionais. O interesse pelo tema surgiu principalmente em razão da conexão estabelecida entre cultura e desempenho organizacional (MOTTA; CALDAS, 1997).

A partir da década de 1980, os estudos organizacionais sofreram uma profunda transformação. Alvesson e Berg (1992 apud MOTTA, 1997), entre outros, registraram o aumento significativo das investigações sobre cultura e simbolismo organizacional. Essa vertente, antes vista como literatura alternativa, tornou-se tema central e disputa hoje com linhas mais tradicionais de pesquisa a predominância em publicações e congressos (MOTTA, 1997). Surgiram correntes de pensamentos diversos com uma pluralidade de abordagens sobre cultura e cultura organizacional.

Para Wood Jr. (2002), grande parte do interesse pelo tema deve-se ao fato de que, após se operar todo tipo de mudanças nas empresas, muitos

administradores começaram a perceber que não tinham feito o suficiente, que ainda era necessário mudar os valores comuns e as crenças dos grupos para que os resultados surgissem.

Percebe-se que, além das mudanças históricas, ocorreram mudanças organizacionais, produzindo novas abordagens, novos modelos, novas concepções em torno do termo cultura. A sistematização dos estudos organizacionais gerou a problematização entre a teoria e a prática, sinalizando a quebra de paradigmas dominantes em torno da ciência.

Cleeg e Hardy (1998) afirmam que, à medida que novas perspectivas têm proliferado, maiores oportunidades de se iniciar em novas conversações têm se manifestado: mais diversidade, mais discordância, mas também um número maior de pontos de interseção, além dos motivos para o diálogo, o debate e a disputa.

Dentro desse contexto, são apresentadas algumas definições de pesquisadores que tratam o tema cultura como uma realidade nas organizações. Schein (2001, p. 31) define cultura organizacional como sendo:

[...] um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

O autor enfatiza que os pressupostos são ensinados aos novos membros de um grupo e afirma que a cultura organizacional tem três níveis:

[...] a) artefatos, que engloba estrutura e processos organizacionais visíveis; b) valores, onde estão as estratégias, os objetivos e a filosofia da organização; c) crenças básicas fundamentais, onde está o inconsciente da organização, suas crenças, percepções e pressupostos (SCHEIN, 2001, p. 32).

Fazendo uma relação com o objeto do estudo, se definem artefatos como os documentos, ofícios, *layout* das salas, recursos, móveis e equipamentos, linguajar organizacional, celebrações, objetos decorativos, padrões de vestimenta etc. Podem também ser classificados nessa definição os padrões de comportamento que se

institucionalizaram através da regularidade dos fatos, bem como as normas, os eventos sociais e os rituais acadêmicos.

Para Schein (2001), o processo de formação da cultura organizacional se inicia com as crenças e os valores. O autor se refere a crenças como predições sobre a natureza das “coisas”, ou seja, aquilo que as pessoas acreditam ser verdadeiro, e valores como sendo afirmações sobre como as “coisas” devem ser, aquilo que é importante para as pessoas. E que, para se decifrar a cultura de uma organização, se faz necessário que seja realizado um diagnóstico de forma profunda, pois cada organização é diferente das outras.

De acordo com Fleury e Fisher (1996, p. 22), cultura organizacional é

[...] concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Constata-se que o conceito de Schein (2001) enfatiza suas raízes antropológicas e psicológicas, assume a cultura em sua capacidade de comunicação e de expressão. A dimensão do poder e as relações de dominação estão ausentes nesse estudo. Fleury e Fisher (1996) acrescentam as relações de dominação e poder à definição de Schein (2001).

Na visão de Alvesson (1993, p.3), cultura organizacional envolve “experiências, significados, valores e compreensões associados ao meio ambiente que são aprendidos e compartilhados, e que se expressam, se reproduzem e são comunicados, pelo menos parcialmente, de forma simbólica”. Para o autor, as definições de cultura permitem uma correlação com várias tendências, entre elas, a cultura organizacional, relacionando-as com a história, a tradição, os valores e as crenças.

Tamayo (1997) argumenta que a cultura proporciona elementos que dão sentido e estruturam o ambiente organizacional.

Robbins (1998, p. 337) comenta que a cultura transmite um sentido de identidade para os membros da organização, facilita a geração de comprometimento organizacional e intensifica a estabilidade do sistema social. Enfim, de acordo com o autor, a cultura molda o comportamento dos empregados, o que fica muito claro na citação abaixo:

A cultura por definição é imprecisa, intangível, implícita e não levada em conta. Porém cada organização desenvolve um conjunto central de pressupostos, entendimentos e regras implícitas que regem o comportamento do dia-a-dia no local de trabalho... Até os mais recém-chegados aprendem as regras, eles não são aceitos como membros experientes da organização. Transgressões às regras resultam em desaprovação universal e punições poderosas. A conformidade às regras torna-se a base primária para a recompensa e a modalidade para cima.

Analisando as definições sobre cultura organizacional, percebe-se a pluralidade conceitual nas definições. Santos (2000) comenta que, a partir da revisão bibliográfica efetuada por ela nos vários trabalhos publicados, as dimensões mais freqüentemente citadas são a força cultural (poder de controlar o comportamento), a congruência cultural (similaridade entre os elementos culturais), o tipo cultural (atributos dominantes), a continuidade cultural (consistência mantida ao longo do tempo), a individualidade cultural (caráter singular de cada cultura) e a clareza cultural (como a cultura é definida).

Para este estudo, é relevante a dimensão caracterizada pela força da cultura, que tem o poder de controlar o comportamento das pessoas. Fitz-Enz (apud MEDEIROS, 2003) afirma que valores, estratégias e cultura determinam não só o comportamento das pessoas nas organizações, mas também dos sistemas organizacionais, podendo, portanto, influenciar no desempenho e comprometimento das pessoas das organizações.

De forma semelhante, Mintzberg e Quinn (2001) comentam que as culturas ricas, ou seja, as que são intensamente mantidas e compartilhadas, têm um enorme peso no comportamento das pessoas no trabalho. Para o autor, essa cultura leva as pessoas a se identificarem e a terem lealdade com a organização. Ainda de acordo com o pensamento de Mintzberg e Quinn (2001, p. 174), em algumas organizações a cultura torna-se tão forte que se pode referir a ela como uma “ideologia” que domina todo o resto. Assim, os autores definem cultura

“como uma força influente em todas as organizações, juntamente com a estrutura, os sistemas e o poder”.

Schein (2001) define cultura forte como aquela que se caracteriza em termos de homogeneidade, estabilidade e intensidade das experiências compartilhadas pelos membros da organização, portanto consistente e bem consolidada. Na mesma linha de pensamento, Deal e Kennedy (1982) entendem cultura forte como um sistema de regras informais que indicam como as pessoas têm que se comportar na maior parte do tempo.

Exemplificando o pensamento dos estudiosos, a Figura 1 retrata o impacto da cultura organizacional no desempenho das organizações, vista como uma variável de interferência no comportamento dos empregados.

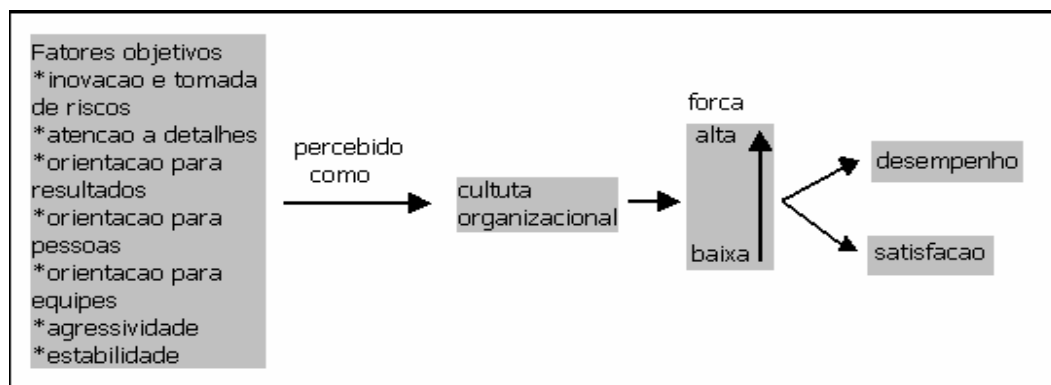


Figura 1 – O impacto da cultura no desempenho das organizações

Fonte: Robbins (1998, p. 384).

A figura apresenta sete fatores que, na visão de Robbins (1998), formam a imagem da cultura organizacional. Segundo o autor, essas características são percebidas e compartilhadas pelos empregados, tornando-se a cultura ou personalidade da organização. As percepções podem ser favoráveis ou desfavoráveis, afetando o desempenho e satisfação do empregado.

Ainda de acordo com Robbins (1998), teóricos organizacionais já reconhecem o papel importante que a cultura representa na vida dos membros das organizações. O autor diz que culturas fortes têm um impacto maior sobre o comportamento dos empregados pelo alto grau de compartilhamento e intensidade, criando um clima interno de alto controle comportamental.

Apesar da pluralidade de definições conceituais, para Robbins (1998) parece haver uma ampla concordância de que a cultura organizacional refere-se a um sistema de significados partilhados, mantidos pelos membros da organização, em um conjunto de características-chaves que a organização valoriza, formando a imagem da cultura da organização.

Diante do exposto, constata-se que o estudo sobre cultura organizacional é amplo e complexo. Para se ter conhecimento do tipo de cultura da instituição, seria necessário estudar seus valores inculcados e transmitidos, para então compreender os aspectos de sua identidade e saber se está havendo compartilhamento de valores organizacionais, como sugerido por Schein (2001). Seria necessário investigar, de forma detalhada, a biografia organizacional do fundador, a análise do processo de socialização, a política de recursos humanos, o processo de comunicação e organização do trabalho por meio de um diagnóstico, o que foge do objeto deste estudo.

O interesse pelo tema limitou-se a refletir a cultura como fator determinante do comportamento humano, para entender o estilo gerencial, os valores e os comportamentos encontrados na instituição, buscando uma conexão com os fatores de satisfação e insatisfação laboral. Nesse sentido, a cultura engloba uma gama de comportamentos, dentre os quais valores, atitudes, desempenho, habilidades no trabalho, punição, costumes, hábitos gerenciais e recompensas, reconhecimento.

Conclui-se que o estudo da cultura de uma organização se configura por meio de normas, crenças, valores e padrões centrais, compartilhados pelos integrantes da organização, que estruturam a dinâmica organizacional, levando à construção de uma identidade organizacional. E que toda organização, em qualquer ramo de atividade ou área de negócio, possui uma cultura que delinea seu ambiente e as relações sociais.



Robbins (1998) chama a atenção para o conhecimento da cultura nacional, ressaltando que, por mais influente que seja a cultura organizacional para o entendimento do comportamento das pessoas, o impacto da cultura nacional ainda é maior. Dessa forma, se faz necessário também entender como a cultura brasileira é expressa e revelada dentro das organizações.

### **3.1.1 A cultura nacional no contexto organizacional**

Neste item procura-se delinear traços da cultura nacional que podem ser encontrados nas organizações, “os nossos traços brasileiros”. Cada organização tem a sua própria cultura, gerada pelos mais diversos elementos e formas. Então, se existe a relação direta entre *performace* de uma organização e cultura, e se esta “carrega” muito da cultura nacional, é de fundamental importância a compreensão das raízes brasileiras no gerenciamento das organizações.

Um dos pioneiros nas discussões sobre a influência das culturas nacionais nas culturas das organizações foi Hofstede (1997). O autor realizou um estudo sobre atitudes relacionadas ao trabalho com cerca de 160 mil empregados da empresa norte-americana IBM, em mais de 50 países. Pretendeu com essa investigação identificar diferenças nos sistemas nacionais de valores.

Como resultado da pesquisa, Hofstede (1997) encontrou significativas diferenças no que se refere ao comportamento e atitudes dos executivos e empregados nos diversos países, todos trabalhando na mesma empresa. A maior descoberta refere-se à importância da cultura nacional na explicação das diferenças de atitudes e valores em relação ao trabalho. Hofstede (1997) caracterizou as culturas nacionais em torno de quatro dimensões: individualismo e coletivismo; distância do poder; aversão à incerteza e masculinidade e feminilidade.

A pesquisa foi repetida após quatro anos e apresentou resultados estáveis, ratificando a idéia de que as diferenças culturais estariam associadas às nacionalidades dos respondentes (PUNG, 2004).

Nos resultados das pesquisas de Hofstede, o Brasil foi identificado em uma cultura caracterizada por uma elevada distância do poder, referindo-se à distância dos níveis hierárquicos, “ser chefe significa exercer poder e manter a distância preservada”. A pesquisa revelou uma aceitação da distribuição desigual de poder, ou seja, “um lugar para cada um e cada um em seu lugar”. Os subordinados dificilmente expressam insatisfação com os superiores, estes assumem as responsabilidades e apenas comunicam o que deve ser feito (PUNG, 2004, p. 54).

O Brasil também aparece como uma das nações onde é maior a predominância de atitudes voltadas a evitar incertezas, ou seja, a preferência é por estabilidade na carreira e empregos vitalícios. Nessa cultura os funcionários tendem a respeitar as regras da organização, mesmo quando essas se revelam apenas com os interesses pessoais, estabelecendo relações mais duradouras com as organizações nas quais trabalham (PUNG, 2004).

A pesquisa, conforme Pung (2004), identificou que no Brasil existe um nível de médio a alto individualismo. Em uma sociedade individualista valorizam-se as iniciativas e conquistas individuais, nessa cultura o ideal é ser um bom líder. E, por fim, a pesquisa revelou uma média predominância de características típicas de masculinidade, que valoriza aspectos associados à masculinidade, tais como desempenho, ambição e resultados materiais. Nesse tipo de sociedade se esperam homens assertivos e dominadores e mulheres bondosas e submissas.

No entanto, conforme Motta e Caldas (1997), os resultados das pesquisas de Hofstede (1997) diferem dos estudos de Pung (2004), quando mostram o Brasil identificado como um país de sociedade coletivista onde as pessoas esperam que seus grupos dêem proteção a seus membros, fornecendo segurança em troca de lealdade. E diferem ainda com relação à leve predominância de características típicas de feminilidade, entendida essa como os valores dominantes; salientam também os relacionamentos entre pessoas, a preocupação com o próximo e a qualidade de vida.

O estudo de Hofstede (1997) tornou-se referencial para os demais pesquisadores, constituindo-se em um forte influenciador da concepção de cultura brasileira desenvolvida nos estudos organizacionais.

Para Motta e Caldas (1997), não há como estudar a cultura das empresas que operam em sociedade sem estudar a cultura dessa sociedade, ou seja, não há como pesquisar a cultura de empresas no Brasil sem compreender a cultura brasileira. No entanto, na visão desses autores, o foco na análise da cultura brasileira à luz das raízes, formação e evolução dos traços brasileiros tem sido negligenciado.

É importante lembrar que no Brasil, apesar do crescente interesse em debates na área dos estudos organizacionais, muitos desses trabalhos têm sido influenciados pela corrente gerencialista americana (AIDAR et al., 2002). Profissionais da área em permanente contato com os processos de mudanças organizacionais têm se espelhado nos valores culturais de outros países na tentativa de modificação de traços de cultura e comportamento.

Na mesma linha de pensamento, no ensaio “Santo de casa não faz milagre”, Caldas (1997) reflete o fascínio do brasileiro pela figura arquetípica do estrangeiro e mostra que o estrangeirismo é tão presente na cultura brasileira quanto no comportamento das organizações. O autor faz uma análise dessa fixação brasileira pela importação de modelos, concluindo que essa característica está institucionalizada no Brasil, o que ele avalia como algo negativo para as organizações nacionais.

Com base em pesquisas relacionadas com valores e padrões de comportamentos encontrados nas organizações brasileiras, apresenta-se a seguir a influência da cultura brasileira na cultura das organizações.

No artigo intitulado “Cultura organizacional brasileira”, Aidar et al. (2002) pesquisaram a formação da cultura nacional e sua relação com valores e padrões de

comportamento dentro das organizações brasileiras. Constataram que o sistema social brasileiro é dividido e equilibrado por “entidades e instâncias” criadas de formas peculiares e que, ao mesmo tempo, tornam o convívio com o paradoxo suportável e dificultam transformações mais profundas. Consideram que a pluralidade, ambigüidade e paradoxos são aspectos essenciais da cultura brasileira e do universo das organizações locais.

Motta e Caldas (1997), na coletânea “Cultura Organizacional e Cultura Brasileira”, condensam diversos autores que desenvolveram pesquisas sobre o assunto, como também analisaram autores clássicos que tratam da formação da cultura brasileira, concluindo que o Brasil é um país de contrastes, com uma cultura marcada pela heterogeneidade e complexidade, caracterizada como multifacetada.

Prates e Barros (1997), no artigo “O Estilo Brasileiro de Administrar”, identificaram elementos e parâmetros culturais brasileiros com o objetivo de pensar a cultura brasileira na gestão empresarial. Como resultado dessa investigação, construíram como proposta um novo modelo para entender a dinâmica cultural brasileira na gestão empresarial. Para tanto, se basearam na pesquisa realizada com 2.500 dirigentes e gerentes de 520 empresas de grande e médio porte do Sul e Sudeste do país. Os autores caracterizaram o estilo brasileiro de administrar como único e original, mas também complexo e paradoxal. Concluíram que a proposta do “modelo de ação cultural brasileiro na gestão empresarial” corresponderia a um sistema composto por quatro subsistemas: institucional (ou formal), pessoal (ou informal), de líderes e de liderados.

Os subsistemas anteriormente comentados apresentam interseções entre si, encontrando-se nas interseções traços culturais comuns ao estilo brasileiro de administrar. Tais traços seriam: concentração de poder, na interseção dos subsistemas líderes e formal; postura de espectador, na interseção dos subsistemas liderados e formal; personalismo, na interseção dos subsistemas líderes e pessoal, e, por último, aversão a conflito, na interseção dos sistemas liderados e pessoal. Esses subsistemas estão também articulados a traços culturais especiais que, em última análise, seriam os responsáveis pela não ruptura de todo o sistema. Esses

traços são: paternalismo, lealdade às pessoas, formalismo e flexibilidade. Observa-se que, na realidade, são esses os pontos críticos da cultura brasileira.

Fazendo uma relação com a unidade de estudo, pode-se considerar que na esfera política brasileira, muitas vezes, as escolhas das pessoas que irão exercer funções públicas são feitas de acordo com critérios de relações pessoais e não de capacidade (FREITAS, 1997). Privilégios e recompensas são outorgados para pessoas que detêm o poder e não como resultado de desempenho efetivo. Em consequência, as lealdades se deslocam das missões institucionais para a fidelidade a pessoas que distribuem os cargos (PEREIRA; FONSECA, 1997).

Nas universidades o poder é ambíguo e disperso. Pelo fato de existirem concepções distintas, os indivíduos lutam internamente para fazer prevalecer suas orientações (ARAÚJO, 1997). Essa ambigüidade favorece caminhos alternativos, que incluem a criatividade e a inovação, mas também o cultivo do “padrinho”, o apelo às relações sociais informais e o uso do “jeitinho” brasileiro (MOTTA, 1997).

Dentro desse contexto, Carbone (2000), em “Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento da cultura”, defende que a cultura brasileira possui traços como burocratismo, autoritarismo, paternalismo, aversão aos empreendedores, hábito de obter vantagem indevida e conformismo, que podem dificultar a mudança das culturas de organizações públicas diante do paradigma da globalização.

Nessa mesma linha de pensamento, Campos (2000), em “A competitividade e o aprendizado das organizações brasileiras”, sugere que traços culturais constituem o entrave para a competitividade e o crescimento das organizações nacionais.

Ratificando o pensamento de Carbone (2000) e Campos (2000), constata-se que é comum na administração pública a escolha de gestores ter como pré-requisito a confiança nas relações pessoais e não nas relações de competência.

É também característica dessa categoria de funcionários a “relação de padrinho”, representando mais um critério de ascensão até o topo da organização.

Com base nesse quadro de referência, apresenta-se parte da produção que versa sobre a variação da cultura organizacional brasileira e a influência dos traços culturais nacionais. Assim, destacam-se algumas peculiaridades constatadas por esses pesquisadores no universo organizacional brasileiro:

[...] somos uma sociedade miscigenada, de várias cores intermediárias, de gradações infinitas. Podemos situar as pessoas pela cor de pele ou pelo dinheiro, pelo nome de sua família ou até pelo carro que usam. Desta forma nossos preconceitos raciais são velados e são quase desapercibidos, pois ficam encobertos por uma malha de variações dificilmente definidas. Estes preconceitos velados não deixam de ser uma forma de discriminar, de impor diferença, de lembrar quem é superior e quem é inferior nesta sociedade (DAMATTA, 1986; CALIGARIS, 1992 apud FREITAS, 1997, p. 46).

Verifica-se então que um país como o Brasil possui uma sociedade heterogênea com muitas desigualdades sociais e, ainda, com uma população que se julga livre de preconceitos.

Barbosa (1992) aborda o assunto mostrando a postura do cidadão que se julga cheio de direitos, pois acha que não tem que cumprir a lei que é igual para todos. O autor diz que a expressão popular “você sabe com quem está falando?”, que se ouve em situações conflitivas, “revela toda a carga autoritária exercida pelo cidadão, que se julga com direitos (reais ou imaginários) especiais, isto é, não sujeito a uma lei de caráter geral para todos na sociedade”.

Percebe-se na expressão “você sabe com quem está falando?” que há uma diferença radical entre as posições sociais tão comuns no Brasil, caracterizadas por uma hierarquia social rígida tão distante de um povo descontraído, que se mistura numa paixão pelo samba, futebol e carnaval, em que todos, sem distinção, são heróis. Freitas (1997, p. 51) procura mostrar uma sociedade que valoriza sua origem diversificada, com raízes africanas, presentes na música, na alimentação e no sincretismo religioso, como se pode ver a seguir:

[...] vamos encontrar também no Brasil um cristianismo humanista, no sentido do apego à carne, que tantas vezes toma características quase pagãs de culto fálico. Além do próprio carnaval que teve origens religiosas, as festas de São João, por exemplo, ligam-se às funções afrodisíacas desse popularíssimo santo. Seu culto associa-se até a práticas e cantigas sensuais, é o santo casamenteiro por excelência. A isto acrescentam-se nossas danças e músicas, bem como nossa culinária colonial, que ainda hoje, carrega iguais estímulos ao amor e fecundidade. Além de alguns molhos picantes que parecem querer provocar a libido, alguns nomes sugestivos de bolos e doces são recheados de simbolismo; encontramos, por exemplo, beijinho, casadinho e véu de noiva, entre outros.

Barbosa (1992, p. 137) chama a atenção para outro aspecto das relações sociais brasileiras, no qual a ambigüidade do “jeitinho” brasileiro suaviza o caminho intermediário tão característico dessa sociedade e tão repudiado pelas leis de outras sociedades, quando aborda o seguinte:

[...] ele (jeitinho) promove, dependendo de onde o utilizo, homogeneizações positivas e negativas de nosso universo social, sem nunca impor escolhas excludentes e definitivas. Muito pelo contrário ele sempre promove opções parciais, definições específicas. Usamo-lo tanto como símbolo de nossa desordem institucional, incompetência, ineficiência e da pouca presença do cidadão no nosso universo social, louvando, assim, o nosso atual, moderno e irreversível compromisso com a ideologia individualista, ou como emblema de nossa cordialidade, espírito matreiro, conciliador, criativo, caloroso, reafirmando o nosso eterno casamento com uma visão de mundo relacional.

Já para DaMatta (1986, apud FREITAS, 1997, p. 50), o “jeitinho” representa um estilo de vida originalmente brasileiro, “é mais que um modo de viver, é uma forma de sobreviver. É agir com sensibilidade, inteligência e simpatia para relacionar o impessoal e pessoal”.

Para Prates e Barros (1997), expressões como “fazer vista grossa”, “descobrir o mapa da mina”, “arranjar um pistolão” ou “quebrar um galho” são indicativas das várias situações nas quais os critérios legais são ignorados em favor de maior mobilidade social, quase sempre ascendente.

A literatura brasileira sobre cultura organizacional ainda é, até certo ponto, considerada incipiente, principalmente se comparada à literatura estrangeira produzida entre as décadas de 1980 e 1990. Entretanto, os estudos a cada dia avançam; entre eles encontram-se aqueles que se propõem investigar como a cultura brasileira influencia os processos de mudança nas organizações e nas pessoas.

O item seguinte tece considerações gerais sobre a compreensão do comportamento humano nas organizações, apresentando conceitos e modelos das teorias comportamentais na visão de vários autores.

### **3.2 Compreensão do Comportamento Humano nas Organizações**

Entender a diversidade e singularidade das pessoas é uma dimensão importante no processo de gestão organizacional. Um caminho para esse entendimento é considerar como verdade a afirmativa que as pessoas são os maiores potenciais nas organizações. O desenvolvimento desses potenciais chama-se comportamento organizacional (DAVIS; NEWSTROM, 2004).

As relações humanas existem desde o início dos tempos, embora a forma de se lidar com elas nas organizações seja relativamente nova. Davis e Newstrom (2004) comentam que, com o advento da Revolução Industrial, por volta de 1800, Robert Owen foi um dos primeiros a enfatizar as necessidades humanas no trabalho, sendo chamado de “pai real” da administração de pessoal pelos primeiros escritores. Em seguida, por volta de 1835, Andrew Ure adicionou o fator humano na filosofia das fábricas e, assim, aos poucos, as idéias desses autores foram sendo aceitas.

Por volta de 1900, a noção de gerenciamento da força de trabalho já se espalhava por toda a Inglaterra, consolidando a administração como ciência administrativa. A partir daí, ganharam destaque os princípios da Administração Científica defendidos por Frederick Taylor, período esse que mudou a história da organização do trabalho, passando a ser o marco de uma nova era (GARCIA, 1991).

Taylor abriu caminho para o desenvolvimento do comportamento organizacional, “assinalando que assim como existe uma melhor máquina para o trabalho, também existem maneiras melhores das pessoas executarem suas atividades” (DAVIS; NEWSTROM, 2004, p. 7).

Nessa época, o objetivo das fábricas era a eficiência técnica, porém, despertou-se para a importância dos recursos humanos, até então negligenciados.



Foi com os experimentos de Elton Mayo e Roethlisberger, por volta de 1930, que a natureza das pessoas e a sua relação com o trabalho passaram a ser alvo de investigações acadêmicas. Os autores concluíram que:

[...] uma organização é um sistema social, e que o trabalhador é, na verdade, o mais importante elemento desse sistema [...] que o trabalhador não é uma simples ferramenta, mas uma personalidade complexa interagindo numa situação grupal que freqüentemente é difícil de compreender (DAVIS; NEWSTRON, 2004, p. 7).

Nessa nova perspectiva, criava-se um novo campo de estudo e uma oportunidade para o progresso. Surgiu o movimento das relações humanas, que evoluiu, assumindo hoje novos contornos, conhecido como comportamento organizacional, que toma espaço nos debates e congressos entre acadêmicos e profissionais das empresas.

Enfim, existe, portanto, um leque enorme de desafios e oportunidades para que os gestores e gerentes possam aprender a utilizar os conceitos de comportamento organizacional – CO, tendo em vista que o estudo da administração, hoje, não consegue desvincular o comportamento das organizações do comportamento das pessoas.

A partir do reconhecimento da existência do comportamento organizacional, por volta de 1970, vários campos do conhecimento científico têm trazido importantes contribuições. As áreas predominantes são psicologia, sociologia, psicologia social, antropologia e ciências políticas (ROBBINS, 1998). O comportamento organizacional teve sua evolução marcada por diversas conceituações e pelas diferentes variáveis que compõem os temas de seu interesse. Durante quatro décadas foi adquirindo solidez através de muitos debates realizados para analisar essa diversidade de conceitos, as publicações nos meios acadêmicos e seus limites, que, ainda hoje, carecem de consenso e precisão entre os pesquisadores.

Davis e Newstrom (2004, p. 4) afirmam que

[...] o comportamento humano nas organizações é bastante imprevisível. [...] nasce de necessidades humanas profundamente arraigadas e dos sistemas de valores. Todavia pode ser parcialmente compreendido em termos de pressupostos das ciências do comportamento, da administração e de outras disciplinas. [...] Não existe solução perfeita aos problemas organizacionais, não existem fórmulas simples para trabalhar com pessoas.

[...] Pode-se trabalhar eficazmente com pessoas se estivermos preparados para pensar nelas em termos humanos.

Já Robbins (1998, p. 7) defende que

[...] comportamento geralmente é previsível se soubermos como a pessoa percebe a situação e o que é importante para ela. Embora o comportamento das pessoas possa não parecer racional para alguém de fora, existe uma razão para acreditar que geralmente há uma intenção de ser racional e é visto por elas como tal. Um observador geralmente vê comportamentos como não racionais porque o observador não tem acesso às mesmas informações ou não percebe o ambiente da mesma forma.

Tamayo (1998, p. 59) defende que “o comportamento organizacional é determinado, em parte, pelo contexto no qual ele acontece. Depende da percepção e da avaliação que o empregado faz das dimensões relevantes da empresa, como os valores e as normas”.

Com o processo de evolução, gradativamente as escolas em administração foram aprofundando as pesquisas na área de psicologia e matérias sociais, para melhor compreender o comportamento humano que, na realidade, é complexo e envolve uma série de variáveis. Da psicologia teve contribuição sobre a variável satisfação no trabalho e comprometimento organizacional; da sociologia, os temas cultura e poder nas organizações; da psicologia social, mudanças e processos grupais; da antropologia incorporou conhecimentos de valores, atitudes e ambientes organizacionais e, por fim, da ciência política absorveu conceitos de conflito e política nas organizações (ROBBINS, 1998, p. 12).

Com base nesse quadro de referências, percebe-se que o comportamento organizacional continua sendo uma área controvertida entre teóricos e acadêmicos, ainda persistindo divergências quanto à sua conceituação.

Visando a uma melhor compreensão do comportamento do indivíduo na organização e seus efeitos no desempenho e satisfação do empregado, elaborou-se uma síntese da evolução dos conceitos e modelos das teorias comportamentais.

### 3.2.1 Conceitos e modelos de comportamento organizacional

As primeiras tentativas para delimitar o campo do comportamento organizacional – CO – surgiram na década de 1960, quando Payne e Pugh apud Siqueira (2001) o definiram como “o estudo da estrutura e do funcionamento de organizações e do comportamento de grupos e indivíduos dentro delas”.

Payne e Pugh (1971) apud Siqueira (2001) apresentaram os primeiros modelos conceituais para o comportamento organizacional. O modelo proposto pelos autores delimitava a análise do comportamento em quatro níveis: indivíduos, pequenos grupos de trabalho, pequenas unidades de trabalho e, por fim, a organização como um todo.

Comportamento organizacional, conforme Staw (1984) apud Siqueira (2001), foi definido como “um campo multidisciplinar que examina o comportamento de indivíduos dentro de ambientes organizacionais, como também a estrutura e o comportamento das próprias organizações”. A proposta definida no modelo de Staw delimita o campo do comportamento organizacional em dois níveis, o micro (indivíduo) e o macro (ações organizacionais).

Para Wagner III e Hollenbeck (2000, p. 6), “comportamento organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”. Os autores defendem um modelo estruturado em três níveis: microorganizacional (indivíduo), mesoorganizacional (equipes/grupo) e macroorganizacional (empresa como um todo).

Observa-se que a definição apresentada por Payne e Pugh (1971) e a de Wagner e Hollenbeck (2000) diferem da proposta de Staw (1984), uma vez que são desconsideradas as análises de grupos de trabalho. Verifica-se que o modelo proposto por Payne e Pugh (1971) delimita o estudo em quatro níveis, diferindo da proposta de Staw (1984), a qual está estruturada em dois níveis, enquanto Wagner III e Hollenbeck (2000) configuraram o modelo em três níveis.

Robbins (1998, p. 6) define comportamento organizacional

[...] como um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização.

O autor (1998) compreende o comportamento como genérico, sendo influenciado por fatores individuais, grupais e estruturais da própria organização, ao passo que Wagner III e Hollenbeck (2000) focalizam suas análises nos procedimentos relativos ao comportamento como previsão, explicação e modificação.

Quando Robbins (1998) analisa o comportamento no nível individual, refere-se às variáveis biográficas, de personalidade, valores, atitudes e habilidades. Já a análise sobre os grupos é representada tendo em vista a tomada de decisão em grupo, comunicação, liderança, conflito, poder, política, estrutura de grupo e equipes de trabalho. Com relação à organização, assinala cultura, políticas, práticas de recursos humanos, estrutura, tecnologia e dimensionamento da organização e do trabalho.

Para Davis e Newstrom (2004, p. 5), o comportamento organizacional “é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações”.

Um outro conceito que complementa os estudos do comportamento é o dos autores Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 26), os quais definem comportamento organizacional “como um estudo de indivíduos e grupos em organizações. É um corpo de conhecimentos que se aplica a todos os tipos de ambientes de trabalho – pequenos ou grandes, com ou sem fins lucrativos”.

Os estudiosos comentam as implicações do comportamento no desempenho das estruturas, sistemas e processos estruturais. E, ainda, a existência do interesse de pesquisadores em incluir nos estudos de comportamento organizacional itens como desempenho individual e de grupo, como satisfação no trabalho, ausências e rotatividade (ROBBINS, 1998).

Kanaane (1995) argumenta que é preciso considerar a existência de diferentes concepções do termo comportamento, isto é, comportamento individual, o qual retrata as reações inerentes ao indivíduo e suas condutas no contexto organizacional; comportamentos grupais, que se referem à gama de reações dos indivíduos que compõem um grupo – as ações emergentes do comportamento grupal retratam as múltiplas influências decorrentes da dinâmica existente, incluindo as pessoas, a interação, o sentimento, as atividades (tarefas), a comunicação e os objetivos; e, por fim, o comportamento organizacional, o qual se refere a manifestações emergentes no contexto das organizações, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnico-administrativos assumidos num dado momento organizacional.

Constata-se que o estudo do comportamento humano implica compreensão das ações expressas pelo indivíduo no contexto social, pode ser entendido como a capacidade do indivíduo se adaptar ao meio social em que está inserido ou, ainda, como a reação de um indivíduo ou um grupo em determinado ambiente.

Davis e Newstrom (2004, p. 5) citam como elementos fundamentais do comportamento organizacional “as pessoas, a estrutura, a tecnologia e o ambiente no qual a organização opera”. Os autores argumentam ainda que

[...] as organizações diferem uma das outras quanto à realidade do comportamento organizacional que desenvolvem. Estas diferenças são substancialmente causadas pelos diferentes modelos de comportamento organizacional que dominam o pensamento administrativo em cada organização (DAVIS; NEWSTROM, 2004, p. 28).

Quando Davis e Newstrom (2004) relacionam o comportamento à natureza das pessoas, referem-se a diferenças individuais, comportamento motivado e valor da pessoa. No caso da natureza das organizações, esta se refere ao sistema social e interesse mútuo; o resultado é uma visão holística do comportamento organizacional.

Por sua vez, Robbins (1998) define como área específica do comportamento nas organizações o indivíduo, o grupo e a estrutura, ou seja, o comportamento organizacional está interessado no estudo do que as pessoas fazem nas organizações e como esse comportamento afeta o desempenho da organização.

Para Robbins (1998), o comportamento organizacional está especificamente interessado em assuntos relacionados ao trabalho. Portanto, ele se fixa no comportamento relacionado a cargos, trabalhos, absenteísmo, rotatividade, desempenho humano e gerenciamento.

Existe uma riqueza de teorias baseadas em pesquisas sobre como as pessoas se comportam nas organizações. No entanto, não se pode encontrar muitas relações diretas de causas e efeitos, todavia, não é só no campo do comportamento organizacional que se dialoga com desacordos sobre descobertas, métodos e teorias.

Apesar de haver controvérsias quanto a definições e modelos estruturais, existe uma crescente concordância quanto aos componentes que constituem os estudos da área do comportamento nas organizações. Há também discordâncias significativas entre os teóricos sobre a importância de cada um desses componentes.

Segundo Robbins (1998), parece haver uma concordância geral de que o comportamento organizacional inclui os tópicos centrais de motivação; comportamento de liderança e poder; comunicação interpessoal; estrutura e processos de grupo; aprendizagem; desenvolvimento e percepção de atitude; processos de mudanças; conflitos; dimensionamento e pressão no trabalho.

O que se pode evidenciar através das mais variadas pesquisas na área é uma certa concordância entre os estudiosos de que o conceito significativo de comportamento organizacional e os seus impactos têm uma importante implicação no processo de gerenciamento organizacional.

A discussão de assuntos polêmicos é importante, pois dá oportunidade de exploração de diferentes pontos de vista, de se descobrir perspectivas que se complementam e ampliam conhecimentos. Porém, os indivíduos devem ser respeitados por sua individualidade e singularidade, dependendo da situação e momentos vivenciados.

Robbins (1998, p. 30) defende que “todos os nossos comportamentos são de alguma forma moldados por nossas personalidades e experiências”. Corroborando esse pensamento, Bergamini (1982, p. 31) explica que a

[...] variável que afeta o comportamento individual diz respeito a toda bagagem inata, mais as experiências adquiridas ao longo das várias fases evolutivas, tais como a infância, a adolescência e a fase adulta de cada um (BERGAMINI, 1982, p. 31).

Assim sendo, após a revisão literária e embasado pelo que já foi exposto, conclui-se que o comportamento organizacional e os seus componentes representam, ainda hoje, uma complexa e difusa área de conhecimentos como ciência do comportamento, especialmente no que se refere a definições, níveis de análise, definição de variáveis, dimensões, fatores determinantes, correlatos e conseqüentes, construtos esses que emergem de um sentimento oriundo da relação indivíduo e situação laboral.

Dessa forma, na próxima seção será abordado o tema satisfação no trabalho e seus componentes, contemplando a diversidade de pensamentos sob a ótica de vários autores.

### **3.3 Satisfação no Trabalho**

No Brasil, pouca atenção tem sido dada às pesquisas relativas às emoções no trabalho, definidas por Borges; Andrade e Meira (2003) como manifestações afetivas de qualidades distintas, entre elas medo, raiva, surpresa, alegria, tristeza, asco e demais variáveis que influenciam o estado de humor e as interações sociais.

Para que se tenha uma compreensão adequada deste construto, os autores acima citados entendem afetividade como:

[...] termo utilizado para designar um amplo campo da pesquisa e teorização em psicologia referente a processos subjetivos de estabelecimentos de vínculos com pessoas, objetos físicos ou sociais como também às manifestações de emoções e sentimentos (p. 222).

Isso significa que as teorias comportamentais espelham o tema tal como ele se apresenta, ou seja, as pessoas são complexas e assim devem ser os estudos que sustentam as bases teóricas desse campo da ciência.

Assim sendo, para um melhor entendimento, primeiro será apresentado o eixo orientador da linha de pensamento dos pesquisadores, que pode ter sido construído de acordo com os “níveis de análise” postulados pelos teóricos citados no item anterior, os quais foram definidos nas dimensões das atividades organizacionais, tais como o indivíduo, os grupos/equipes de trabalho e a organização como um todo, ou ainda podem ser ancorados nas variáveis de resultados dos diversos modelos propostos para o comportamento organizacional. A partir daí, será abordado à luz das teorias o pensamento dos principais teóricos.

Como citado no item anterior, o modelo proposto por Robbins (1998) contempla três níveis de análise: individual, grupal e organizacional. Nesse contexto, o autor definiu como variáveis de resultados a produtividade, a satisfação no trabalho, o absenteísmo e a rotatividade.

Da mesma forma, o modelo elaborado por Payne e Pugh (1971 apud SIQUEIRA, 2001) apresenta resultados específicos para cada um dos quatro níveis de análise: indivíduo, pequenos grupos de trabalho, unidades organizacionais e a organização como um todo. Nesse sentido, define que os critérios de conduta humana, como a produtividade, a satisfação no trabalho, o absenteísmo e a rotatividade, apontam resultados específicos para cada uma das quatro unidades de análises.



Já Tamayo (1998, p. 58) defende que os valores são elementos importantes na determinação de atitudes diante do trabalho e do comportamento organizacional. Segundo o autor,

[...] os valores organizacionais determinam a percepção e a definição que os empregados têm das diversas situações organizacionais, a percepção dos problemas organizacionais e as formas de solucioná-los, os mecanismos e os conteúdos de socialização dos membros da organização, o comprometimento do empregado com o trabalho e com a organização, a identificação com o grupo e a produtividade organizacional, e a satisfação dos empregados com o trabalho e a empresa.

Marras (2000, p. 292) argumenta que os “valores compartilhados devem ser entendidos como geradores dos impulsos do comportamento e das atitudes dos membros da organização”. O autor menciona valores compartilhados como os valores que tanto os empregados quanto a empresa têm em comum. Esse conjunto de valores representa a concentração de esforços da administração estratégica de recursos humanos na construção de uma cultura organizacional. Não somente formam a pilastra de sustentação de uma cultura, que se destaca assim por ser densa, coesa e homogênea, como também identificam e aproximam as partes (empresa/empregado) no atingimento de objetivos comuns.

Segundo Tamayo (2000), as definições de satisfação no trabalho organizam-se em duas abordagens, a unidimensional e a multidimensional. Davis e Newstrom (2004) defendem a abordagem unidimensional, pois consideram a satisfação no trabalho como uma atitude global ou um estado emocional ou afetivo em relação ao trabalho. Enquanto Harpaz (1983) e Lawer (1973) apud Tamayo (2000) consideram que a atitude do empregado não é diante do trabalho como um todo, mas perante o trabalho e diversos aspectos a ele relacionados, tais como salário, colegas, gestão, oportunidades para promoção, benefícios, condições de trabalho, natureza do trabalho, progresso na carreira, estabilidade no trabalho, desenvolvimento pessoal e quantidade de trabalho.

A partir do exposto, reflete-se sobre satisfação no trabalho e seus construtos à luz das teorias organizacionais.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 93) interpretam a satisfação no trabalho “apenas como uma dentre as atitudes importantes que influenciam o comportamento humano no local de trabalho”, atitude essa que reflete o grau segundo o qual as pessoas se sentem de forma positiva ou negativa com relação ao trabalho e suas peculiaridades. Os autores defendem que a satisfação no trabalho está fortemente relacionada com o comprometimento organizacional, que influencia o absenteísmo e pode afetar a rotatividade do funcionário. Argumentam que trabalhadores mais satisfeitos são mais assíduos e estão menos propensos a faltas por motivos não explicáveis do que os insatisfeitos. Lembram ainda que tanto o absenteísmo como a rotatividade podem custar muito caro para a organização, mas que às vezes os “feriados pessoais” podem ser benéficos.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) sugerem que tanto o desempenho quanto a satisfação são comandados pela recompensa, lembrando que devem ser considerados como resultados separados, mas inter-relacionados. Ressaltam que aspectos comuns de satisfação relacionam-se a pagamento, condições de trabalho e qualidade de gerenciamento.

De acordo com a análise de Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), as recompensas influenciam tanto na satisfação quanto no desempenho, e que, se bem administradas, podem ser responsáveis pelo alto nível de desempenho e satisfação no trabalho.

Segundo Robbins (1998), uma extensa revisão da literatura indica as variáveis que determinam a satisfação no trabalho como sendo: atividades mentalmente desafiadoras, recompensas justas, condições de trabalho e colegas que dão apoio; o autor adiciona à lista a importância do ajuste personalidade–cargo e a disposição genética de um indivíduo (algumas pessoas são inerentemente animadas e positivas sobre todas as coisas, inclusive seu trabalho).

Wagner III e Hollenbeck (2000, p. 121) definem a satisfação no trabalho como “um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”.

Dessa forma os autores defendem a idéia de que existem três componentes para a interpretação da definição de satisfação no trabalho: valores, importância dos valores e percepção. Entretanto, os autores ressaltam que a maioria das organizações não está no “ramo da satisfação no trabalho”.

Wagner III e Hollenbeck (2000) argumentam ainda que a insatisfação e o estresse do empregado podem produzir nas organizações efeitos que não devem ser negligenciados, entre os quais se incluem elevação dos custos de assistência médica, rotatividade, absenteísmo e violência no local de trabalho. A insatisfação é uma das principais razões para o absenteísmo. Torna-se um problema organizacional muito caro, além de acelerar a rotatividade organizacional, que é a maior causa de declínio do compromisso organizacional. Os autores apontam como causas que originam a insatisfação o ambiente físico e social, a pessoa, a tarefa organizacional e o papel na organização, e apontam como técnicas de intervenção o enriquecimento do trabalho, o desenvolvimento de habilidades, o rodízio de cargos.

Davis e Newstrom (2004, p.123) afirmam que

[...] a satisfação no trabalho representa uma parcela de satisfação com a vida. A natureza do ambiente de alguém fora do trabalho influencia seus sentimentos no trabalho. [...] o cargo é uma parte importante da vida da pessoa, a satisfação no trabalho influencia também o sentimento de satisfação global com a vida de uma pessoa. O resultado é a ocorrência de um *efeito de permeação* (spillover) em ambas as direções entre as satisfações com o trabalho e com a vida.

Os administradores das organizações podem ter a necessidade de monitorar não somente o cargo e o ambiente de trabalho, mas também as atitudes dos empregados em relação a outros setores de sua vida, conforme mostra a Figura 2.

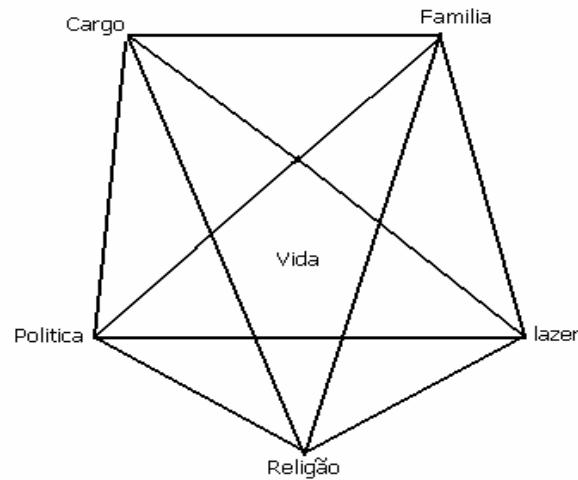


Figura 2 – Alguns elementos relacionados à satisfação pessoal

Fonte: Davis e Newstrom (2004, p. 124).

Para Tamayo (2000), a maioria das teorias parte do pressuposto de que a satisfação no trabalho depende do grau em que coincide o que um indivíduo procura no seu trabalho com o que realmente retira dele. O autor argumenta que na base da satisfação ou insatisfação está a semelhança ou a discrepância entre as características da pessoa e do ambiente de trabalho. Quanto maior a incongruência entre o que o empregado espera conseguir no trabalho e o que realmente ele obtém, menor a satisfação no trabalho. As discrepâncias podem ser estabelecidas pelo empregado a partir do critério intrapessoal resultante da comparação feita pelo empregado entre a percepção das condições reais de seu trabalho e seu critério pessoal de satisfação ou, ainda, pelo critério interpessoal, em que a comparação é realizada pelo empregado utilizando o padrão pessoal de satisfação e o padrão de satisfação de outras pessoas para avaliar sua insatisfação no trabalho.

O'Donnell argumenta que se faz necessário o entendimento de organização como um processo em que cada indivíduo deve ser colocado como uma organização, ou seja, como uma coleção de órgãos. “Assim, não é possível ter uma organização excelente, dinâmica, que busca resultados positivos, se o componente humano se encontra perdido ou confuso” (1997, p. 19).

A grande ênfase, originada nos teóricos humanistas, em preocupações com a satisfação no trabalho, foi sempre apoiada pela suposição de que essa

satisfação levaria ao melhor desempenho no trabalho, ou seja, uma relação positiva entre satisfação funcional e desempenho. Como salienta Lawer III e Porter (1978), essa ligação nunca foi conseguida em pesquisas com alto grau de correlação, mas a suposição se apóia, principalmente, em dois pontos. O primeiro, porque existe forte relação positiva entre satisfação e *turnover* e entre satisfação e absenteísmo – ambas as relações constatadas em pesquisas. E segundo, pode-se provar, também, relação positiva entre desempenho e satisfação (e não satisfação influenciando o desempenho), por meio das recompensas intrínsecas e extrínsecas percebidas pelos trabalhadores, ou seja, a partir da percepção de que o bom desempenho leva a recompensas e de que estas levam à satisfação. Esses dois pontos justificam a preocupação de conhecer a satisfação e melhorá-la dentro da instituição.

Conclui-se que o trabalho de uma pessoa é muito mais do que a realização de atividades óbvias, rotineiras e burocráticas, como simplesmente atender um usuário do serviço ou dirigir um carro. Na verdade, as ocupações requerem interação com colegas e chefes, cumprimento a regras e políticas, obediência a padrões de desempenho, convivência com condições de trabalho aquém das ideais, e muito mais. Assim, a estimativa da taxa de satisfação ou insatisfação do empregado é um somatório complexo das expectativas do indivíduo realizadas no emprego.

### **3.4 Comprometimento Organizacional**

O conceito de comprometimento organizacional é polêmico. Nas últimas décadas foram desenvolvidos trabalhos com o propósito de estabelecer as bases do vínculo entre o empregado e a organização onde ele trabalha. Siqueira e Gomide Júnior (2004) relatam que a este vínculo foi conferido o nome comprometimento organizacional. Os autores comentam que existe concordância quanto à concepção genérica do termo comprometimento organizacional e divergência quanto à natureza desse vínculo.

No que concerne ao senso comum, o comprometimento expressa a idéia de que existe uma interação social com base em uma obrigação entre as partes. Na língua portuguesa, a palavra expressa uma ação ou ato de comprometer-se, revelando a idéia de uma obrigação, de um compromisso.

Nas diversas tentativas feitas para se conceituar o termo, Abrahamsson apud Scheible (2004, p. 28) enfoca a seguinte definição:

Comprometimento é um estado de conexão que define a relação entre um ator (um indivíduo, grupo ou uma organização) e uma entidade (foco). Esta relação pode ter diferentes formas (afetiva, instrumental, normativa – base), que compartilha aspectos comuns (durabilidade, força, foco, termos) com todas as formas de comprometimento.

De acordo com Igbaria e Guimarães apud Ricco (1998), o comprometimento organizacional reflete uma avaliação da organização como um todo e é composto de três dimensões: uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização, boa vontade para exercer esforços em benefício dela e um forte desejo de manter-se membro da mesma.

Bastos (1994, p. 19) afirma que “comprometimento é ainda uma propensão à ação, de se comportar de determinada forma, de ser um indivíduo disposto a agir”.

Como conseqüência das divergências em relação ao tema comprometimento organizacional, surgiram na literatura diversas concepções. Uma parte expressiva dos estudos adota a definição clássica de Mowday, Porter e Sterrs (1982, apud DEMO, 2003, p. 189), a qual define que “o vínculo do trabalhador com a organização é construído pela internalização das normas, valores e regras da instituição”. Outros pesquisadores como Allen; Meyer e Smith (1993 apud DEMO, 2003) adotam essa concepção, mas dentro de outro foco da esfera do trabalho, na qual propõem instrumentos de medida para avaliar o vínculo do trabalhador com a carreira, e, por fim, existem trabalhos realizados no início da década de 1980 que definem como foco de estudo o sindicato.

Constata-se assim que o comprometimento tem sido estudado sob três focos: a organização, a carreira e o sindicato. Cabe salientar que, além da

característica de múltiplos focos, o conceito de comprometimento também é composto por múltiplas bases, sendo essas entendidas como o tipo de vínculo do trabalhador com a sua organização, com a carreira ou com o sindicato.

Bastos (1994) enumera tais bases: a) afetivo/atitudinal – processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização; b) instrumental/calculativa/de continuação – processo das recompensas e custos percebidos pelos empregados de uma organização; c) sociológica – base que surge das relações de autoridade com os empregados; d) normativa – conjunto de normas sociais que definem o vínculo do empregado com a empresa; e) vínculo comportamental – conjunto de cognições que guiam os comportamentos que fortalecem o vínculo com a organização.

Pelo exposto, percebe-se que o tema comprometimento organizacional é extenso e estudado por múltiplos focos e vínculos. Entretanto, conforme Demo (2003), tanto no Brasil como no exterior os estudos sobre comprometimento têm se concentrado no foco organizacional e na base afetiva.

Para este estudo, sentiu-se a necessidade de expandir os conhecimentos, abordando alguns tópicos referentes ao comprometimento organizacional na tentativa de compreender o comportamento dos servidores da instituição em estudo para explicar o seguinte pressuposto: a rotatividade interna, o absenteísmo e os benefícios legais de afastamentos podem estar sendo utilizados como mecanismo de fuga por indivíduos que estão insatisfeitos com sua situação de trabalho.

Nesse sentido, a presente pesquisa se limita a investigar tão-somente o comprometimento dos servidores da UFC no foco organizacional relativo aos vínculos afetivos, instrumental e normativo, baseado no modelo teórico de Allen; Meyer e Smith (1993 apud MEDEIROS, 2003). Adicionou-se a esse modelo dois outros componentes, o de afiliação e recompensa, referentes ao modelo de O'Reilly e Chatman (1986) apud Medeiros (2003).

Não se pretende, portanto, apresentar nenhum modelo, mas identificar relações entre o comprometimento e um conjunto de variáveis que se acredita serem importantes para complementar o estudo do comportamento dos indivíduos da UFC relativo aos níveis de satisfação e insatisfação no trabalho.

Para que se tenha um melhor entendimento desse construto, far-se-ão breves considerações, à luz da produção literária, sobre alguns aspectos do comprometimento organizacional relevantes ao tema central da pesquisa.

A opção de se utilizar nesta investigação um instrumento adaptado do modelo idealizado por Allen e Meyer deve-se ao fato de o mesmo ter se mostrado, ao longo dos anos, um modelo aceito pela comunidade acadêmica, tendo sido validado em várias culturas (MEDEIROS, 2003). Vale ressaltar que o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional, proposto por Allen e Meyer (1993), foi validado inicialmente no Brasil por Medeiros (1997), seguido por Ricco (1998) e Bandeira (1999).

Allen e Meyer apud Medeiros (2003) conceituaram o comprometimento da seguinte forma: a) comprometimento afetivo, ou seja, comprometimento como apego e envolvimento, em que ocorre identificação com a organização. Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; b) comprometimento instrumental, ou seja, comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização. Empregados com um forte comprometimento instrumental permanecem na organização porque eles precisam; c) comprometimento normativo, ou seja, comprometimento como uma obrigação de permanecer na organização. Empregados com um forte comprometimento normativo permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados.

Allen e Meyer apud Siqueira e Gomide Jr. (2004) postularam a existência de categorias distintas de fatores antecedentes para cada um dos três componentes de comprometimento, conforme o que se segue.



O comprometimento afetivo (desejo de permanecer na organização) seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente as que satisfizeram as necessidades psicológicas do empregado, ou seja, as que proporcionaram aos empregados um sentimento de competência e satisfação na organização.

Quanto ao componente instrumental (necessidade de permanecer na organização) seria desenvolvido a partir de dois fatores antecedentes, tais como a magnitude e/ou o número de investimentos (*side-bests*) feitos pelo empregado na organização e a falta de alternativas de empregos no mercado.

E, por último, o componente referente ao comprometimento normativo (a obrigação moral do empregado permanecer na organização) seria um estado psicológico originado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar, social e ainda no processo de socialização do empregado dentro da organização.

Os estudos de Allen e Meyer (1993) tiveram como objetivo verificar se os fatores antecedentes de cada um dos componentes eram melhores preditores daquele estilo de comprometimento e não dos outros. De acordo com Siqueira e Gomide Jr. (2004), os resultados dos estudos realizados se confirmaram parcialmente. Os pesquisadores verificaram que as três medidas utilizadas não se distinguiam totalmente, houve superposições entre itens das variáveis relativas ao comprometimento afetivo e normativo. Tais resultados levaram os autores a supor que “sentimentos de obrigação para com a organização e o desejo de nela permanecer seriam fortemente relacionados entre si”. No que se refere aos resultados obtidos sobre os antecedentes dos três componentes, foram confirmados os fatores postulados para o comprometimento afetivo e calculativo, não acontecendo o mesmo para o normativo.

Baseado nos estudos de Ricco (1998), os autores sugerem que pesquisadores entenderão melhor as relações dos empregados com as organizações analisando os três componentes simultaneamente e que os três

componentes do comprometimento (afetivo, normativo e instrumental) devem resultar em diferentes conseqüências atitudinais e comportamentais.

A partir dessa abordagem, Allen; Meyer apud Siqueira; Gomide Jr. (2004) reconhecem a existência de três componentes de ligação do empregado à organização, distintos e independentes, como também reafirmam que os três estilos reduzem a possibilidade de rotatividade.

Borges–Andrade; Cameschi e Silva (1989) consideram que o comprometimento organizacional seja um dos principais preditores do absentéismo, rotatividade e desempenho.

Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), pesquisas têm revelado que empregados comprometidos afetivamente são os que apresentam menores taxas de rotatividade, absentéismo e intenção de sair da empresa, bem como melhores indicadores de desempenho no trabalho. Quando o comprometimento é baixo, as conseqüências negativas são os atrasos, o fraco desempenho e o esforço reduzido.

Uma outra perspectiva que pode ser relevante para o presente trabalho são os estudos que buscam delinear um escopo conceitual para identificar os fatores antecedentes, correlatos e conseqüentes dos comportamentos dos servidores da instituição em estudo.

Nesse sentido, Mathieu e Zajac apud Medeiros (2003) realizaram uma pesquisa que examinou as variáveis antecedentes, correlatas e conseqüentes do comprometimento organizacional. Como antecedentes, estão as características pessoais, as características de trabalho, relações com o grupo e com o líder, características organizacionais e *status* da função. Quanto às correlatas, destacam-se motivação, satisfação no trabalho, estresse e envolvimento com o trabalho. Por fim, nas conseqüentes, tem-se a performance no trabalho, alternativas de trabalho, intenção de procurar novo emprego, intenção de deixar a

organização, rotatividade, comparecimento ao trabalho e permanência na organização.

Um outro ângulo do comprometimento que pode ser relevante para análise desse construto pode ser a lealdade ou o “vestir a camisa da empresa”, variáveis entendidas como bases de um padrão de comportamento desejável pelas organizações (BORGES – ANDRADE, 1994). Nessa vertente, estão os interesses dos gestores organizacionais na procura de indivíduos capazes de contribuir com os resultados organizacionais sob suas responsabilidades.

Nesse contexto, sabe-se que, apesar dos esforços, nem sempre as organizações estão satisfeitas com seus recursos humanos, mesmo com tentativas de estímulos através das mais variadas recompensas. Para esse fenômeno, McGregor (1992, p.46) faz a seguinte indagação: “Por que as pessoas não são produtivas? Pagamos bons salários, oferecemos boas condições de trabalho, damos excelentes benefícios complementares e empregos estáveis”. No entanto, parece que as pessoas não querem fazer mais do que o esforço mínimo.

Esse questionamento pode ser analisado pelo seguinte raciocínio: Por que as pessoas não são comprometidas? Quais os fatores organizacionais que estão faltando para que o empregado seja comprometido com a organização? Para McGregor (1992), a solução está no fato de a direção proporcionar aos empregados meios para eles satisfazerem suas necessidades e desejos; as pessoas, quando privadas de oportunidades para satisfazerem suas necessidades, reagem com atitudes e comportamentos negativos.

Constata-se que, quando da utilização do modelo desenvolvido por Allen e Meyer, as pesquisas sobre os antecedentes e/ou conseqüentes do comprometimento afetivo, instrumental e calculativo têm produzido alguns resultados divergentes.

Medeiros e Enders (1999) sugerem caminhos que a pesquisa do comprometimento organizacional deve tomar: realização de novos estudos buscando compreender a multidimensionalidade do construto do comprometimento organizacional; desenvolvimento de novos instrumentos e indicadores ajustados às várias dimensões do comprometimento organizacional e, por fim, validação dos instrumentos em diferentes contextos culturais.

## 4 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos e filosóficos utilizados como referencial nesta pesquisa. Estão ainda incluídos a caracterização da pesquisa, seu delineamento, seguidos da definição de universo e amostra, descrição do instrumento utilizado para coleta de dados e descrição dos procedimentos relativos ao levantamento de dados.

Roesh (1999) lembra que a escolha dos métodos, das teorias, das técnicas e dos instrumentos a serem utilizados numa pesquisa depende da postura filosófica adotada pelo investigador como referencial. Dessa forma, teve-se a preocupação de definir a base científica que seria utilizada como referencial em todo o processo de desenvolvimento desta pesquisa.

A epistemologia trata da base do conhecimento, ou seja, a forma como o saber pode ser obtido e o que pode ser considerado como verdadeiro ou falso. O conhecimento científico só merece esse nome se for elaborado segundo as regras da metodologia científica, pois só esta permite garantir um conhecimento fiel sobre a realidade, demonstrando sua própria validade ao propor um tipo de compreensão, de prova e de controle ao fornecer explicação ou predição (BRUYNE; HERMAN; SCOUTHEETE, 1977).

Do ponto de vista epistemológico, o presente estudo classifica-se como predominantemente quantitativo, embora tenha incluído também análises qualitativas.

Buscando uma consistência teórico-metodológica para a análise dos processos sociais, a presente pesquisa tem raízes na corrente de regulação de uma abordagem objetiva seguindo as orientações do paradigma funcionalista, o qual se caracteriza pela preocupação em explicar o *status quo*, a ordem social, o consenso, a integração social, a solidariedade e a satisfação de necessidades do objeto estudado.

Definindo a base filosófica do presente estudo, o passo seguinte consta do planejamento da abordagem metodológica, contendo a classificação da pesquisa, a natureza e a abordagem técnica.

#### **4.1 Abordagem Teórico-metodológica**

O presente estudo iniciou-se por uma pesquisa bibliográfica referente ao fator humano nas organizações. Tal pesquisa viabilizou a formação de um referencial teórico que incluiu a revisão sobre os seguintes tópicos: traços da cultura no contexto organizacional; aspectos do comportamento das pessoas relacionados aos fatores de satisfação e insatisfação e sua forma de expressão e o comprometimento organizacional.

Segundo Triviños (1987), o processo de avaliação do material bibliográfico mostra ao pesquisador até onde outros investigadores têm chegado em seus esforços, os métodos empregados e o que ainda pode ser investigado. A revisão “permitirá descobrir as ligações do assunto que lhe interessa com outros problemas, o que, sem dúvida alguma, ampliará na visão sobre o tópico que se pretende estudar” (p. 100).

Comprovando o pensamento do autor citado no parágrafo anterior, percebeu-se a necessidade de abordar o tema comprometimento organizacional na presente pesquisa, com o objetivo de esclarecer o que ocorre na prática com os servidores da instituição em estudo.

Fez-se, ainda, uma pesquisa documental abrangendo a legislação inerente ao serviço público federal relativo às IFES, limitando-se a investigar aspectos funcionais do corpo técnico-administrativo, foco deste estudo. Foram também objeto de estudo os documentos e registros inerentes à UFC, tais como relatórios quantitativos relativos a afastamentos, transferências e remoções de servidores, processos administrativos e inquéritos.

Como fontes auxiliares da pesquisa foram utilizados os seguintes documentos oficiais: Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, Relatório de Gestão, Plano Estratégico, Plano de Ação, Perfil Socioeconômico dos Servidores Técnico-Administrativos e Dados Cadastrais (relatórios eletrônicos), bem como trabalhos acadêmicos com pesquisas realizadas na UFC.

A pesquisa bibliográfica e documental foi realizada com o objetivo de coletar um maior número de informações sobre registros que dessem subsídios para fundamentação deste estudo. Entretanto, não foi possível coletar determinados registros que pudessem ser utilizados como fonte auxiliar de pesquisa relativos a absenteísmo, absenteísmo médico, folhas de frequência, afastamentos e rotatividade na organização. Diante da impossibilidade de obtenção dessas informações, a população-alvo foi sensivelmente alterada, pois o universo da pesquisa seria inicialmente determinado pelos resultados oriundos da pesquisa documental, ou seja, servidores que constassem, conforme os dados cadastrais, nos seguintes casos: afastados por licenças médicas, afastados para outros órgãos, à disposição da área de pessoal, respondendo a processo disciplinar administrativo, faltosos e os que apresentavam frequência na rotatividade interna. Dessa forma, considerou-se como universo da pesquisa o número total de servidores técnico-administrativos em atividade.

Somando-se ao que foi exposto, acrescentam-se outros fatores que prejudicaram o aprofundamento de alguns indicadores da pesquisa, a saber: a) a extrema dificuldade na obtenção dos dados cadastrais, por se tratar de dados tidos como confidenciais pela gestão; a ética por parte dos responsáveis por tais informações não permitia o conhecimento das mesmas por pessoas estranhas ao serviço, mesmo tratando-se de uma pesquisa de cunho científico; b) a burocracia utilizada como recurso de impedimento ao livre acesso aos locais de trabalho e, em alguns locais, como mecanismo de segurança do setor; c) a pouca disponibilidade de tempo dos servidores; d) os desencontros de informações.

O que se conseguiu de concreto foram pesquisas estritamente quantitativas relativas ao Perfil Socioeconômico do Servidor Técnico-Administrativo

realizadas nos anos de 1998 e 2003, nas quais se procurou, dentre outros fatores, avaliar o nível de satisfação e insatisfação do servidor com relação às variáveis ventilação, iluminação, acústica, espaço físico, equipamentos, móveis, transporte, material de expediente, limpeza e serviços gerais, veículos disponíveis, cumprimento do horário de trabalho, relacionamento com os colegas, chefias, realização de tarefas, reconhecimento por mérito, comunicação, tomada de decisão, plano de cargo, carreira e salário, remuneração, imagem institucional, recreação, cursos e treinamentos, plano de saúde, eventos, auxílios transporte, alimentação e creche.

Ressalta-se que essas pesquisas foram de extrema importância, tanto pelas informações obtidas, que permitiram uma comparação e avaliação dos resultados, como também pela fonte de pesquisa precisa, diante da diversidade da universidade.

A questão metodológica não se reduz a uma reflexão sobre os resultados da pesquisa científica; é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento e não uma metrologia dos fatos científicos. De acordo com Bruyne, Herman e Scoutheete (1977, p. 29), para ser fiel às suas promessas, uma metodologia deve abordar as ciências sob o ângulo do produto delas – como resultado em forma de conhecimento científico – mas também como processo – como gênese desse próprio processo.

Conforme Gil (2002), as pesquisas podem ser agrupadas em três categorias: exploratórias, descritivas e explicativas. O autor (p. 42) explica que “a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Gil (2002) afirma ainda que uma das características mais significativas dessa classificação está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, questionários e observação sistemática. O autor comenta que a classificação da pesquisa é usualmente feita com base nos objetivos.

Triviños (1987, p. 110) afirma que “o estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos ou fenômenos de determinada realidade” e que se pode



estabelecer “relação entre variáveis”, não se limitando apenas a coleta, ordenação e classificação dos dados.

De acordo com Gil (2002), algumas pesquisas vão além da simples identificação de variáveis e acabam servindo para proporcionar uma nova visão do problema; nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da exploratória.

Isso posto, justifica-se a opção pela pesquisa descritiva no presente estudo, com uma tendência à natureza exploratória em função dos dados que se objetivou coletar, ou seja, atitudes comportamentais, informações de atividades desenvolvidas de conteúdo valorativo em relação às questões abordadas, pois buscou-se estudar as características de um grupo. Dessa forma, procurou-se esclarecer a natureza das relações entre satisfação laboral, sua forma de expressão e a correlação com o comprometimento organizacional. Gil (2002, p. 46) afirma que

[...] as pesquisas descritivas são juntamente com as exploratórias as que habitualmente são realizadas por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas pelas instituições educacionais, geralmente assumem a forma de levantamento.

Quanto à questão da natureza da pesquisa em foco, diante do que foi exposto no decorrer desta seção, optou-se por se fazer uma análise quanti-qualitativa. A escolha por esse tipo de análise está apoiada nas considerações que são apresentadas a seguir.

Triviños (1987, p. 118) explica que “toda pesquisa pode ser ao mesmo tempo quantitativa e qualitativa”. Comenta o autor que o problema dicotômico apoiado nos referenciais teóricos básicos não existe (maxismo, fenomenologia e estrutural-funcionalismo). “O que ocorre na prática é que toda investigação baseada na estatística, que pretende obter resultados objetivos, fica exclusivamente no dado estatístico.” O pesquisador não aproveita essa informação “para avançar numa interpretação mais ampla”. Segundo o autor, o “ideal é estabelecer que existe entre os fenômenos uma relação estatisticamente significativa ou não, verificar empiricamente suas hipóteses ou determinar que elas foram rejeitadas”.

Babbie (2005, p. 42), numa visão mais progressista, afirma que “a operacionalização de *conceitos* nunca é tão clara e direta como sugere a imagem tradicional da ciência”, mas deve-se observar que a maioria dos conceitos científicos é passível de diversas interpretações. Babbie comenta que “se pode especificar operacionalizações preliminares desses conceitos, e usar os resultados dos experimentos tanto para avaliar operacionalizações como para testar hipóteses”.

Concordando com os autores citados, Roesch (1999) afirma que a análise qualitativa aprecia as diferentes construções e significados que as pessoas atribuem às suas experiências e que o pesquisador sai a campo não estruturado para captar as perspectivas e interpretações das pessoas. Já na análise quantitativa, o pesquisador parte de conceitos sobre a realidade. Na linha de pensamento de Roesch (1999), o que ocorre é uma forma diferente de conhecer os resultados. Na análise qualitativa, a reflexão teórica ocorre durante ou quase no final do processo de coleta de dados, enquanto na quantitativa o conteúdo de conceitos e idéias se consolida durante o processo de coleta. Esclarece a autora que, mesmo dentro do enfoque quantitativo, utilizam-se técnicas de análise qualitativa.

O leitor pode observar a predominância do enfoque quantitativo neste estudo. Contudo, torna-se também relevante a análise qualitativa como suporte à obtenção dos resultados. Portanto, a abordagem quanti-qualitativa oferece condições para uma análise mais adequada aos propósitos deste estudo. Tais condições podem ser fundamentadas conforme o que segue: a) população-alvo e os estratos serem bastante diversificados, indícios de alterações comportamentais; além da instituição apresentar características peculiares, tidas como “patologias organizacionais”, que não podem ser desprezadas, justificando assim uma análise qualitativa; b) o significado dos fenômenos tem importância fundamental na análise qualitativa. Neste caso as características do trabalho, os desvios de função e o próprio local do trabalho merecem atenção; c) o objeto da pesquisa contempla características de uma análise qualitativa, ou seja, comportamentos, atitudes, sentimentos; d) as abordagens apresentam em comum a utilização de técnicas de coleta de dados.

Na visão de Koche (1997, p. 121), “A investigação não deve estar em função das normas, mas em função do seu objetivo que é buscar a explicação para o problema investigado”. Essa citação estimula posições como “tudo depende do momento em que estamos e de nossas expectativas”. Percebe-se assim a necessidade de se fazer uma análise quantitativa com o levantamento de fatos de forma precisa, mas também dar significado a esses fatos. Portanto, esse enfoque possibilita tanto a compreensão como a explicação do fenômeno estudado.

A abordagem técnica utilizada no segundo momento da pesquisa foi o método de levantamento ou *survey*. Esse tipo de levantamento procura ser representativo de universo definido e oferece resultados característicos pela precisão estatística necessária à análise quantitativa (BABBIE, 2005).

Justifica-se a escolha pela utilização da técnica de levantamento em razão dessa abordagem técnica apresentar características nas quais o objeto de estudo encontrou maior suporte operacional, conforme os argumentos de Babbie (2005): a) *surveys* amostrais dificilmente são realizados para descrever a amostra particular estudada, mas para se entender a população maior da qual a amostra foi inicialmente selecionada. Da mesma forma, análises explicativas em pesquisas de *survey* visam desenvolver proposições gerais sobre comportamento; b) o formato *survey* permite obter muitas variáveis que podem ser quantificadas e processadas por computador, podendo se construir vários modelos explicativos e selecionar o que melhor servir a seus propósitos; c) a metodologia de pesquisa de *survey* facilita a *abertura da ciência*, já que envolve a coleta e *quantificação* de dados, tornando-os fontes permanentes de informações. Um corpo de dados de *survey* pode ser analisado pouco depois da coleta e confirmar uma determinada teoria de comportamento social; d) apesar da maioria dos *surveys* ter como objetivo realizar estudos descritivos sobre alguma população, muitos têm o objetivo adicional de fazer asserções *explicativas* sobre a população. Esse caso requer a análise *multivariada*, ou seja, o exame simultâneo de duas ou mais variáveis.

## 4.2 Universo e Amostra

Considerou-se como universo da pesquisa o conjunto de servidores em exercício que desempenham atividades técnicas e administrativas na UFC, sendo 3.464 servidores técnico-administrativos lotados nas diversas unidades administrativas e acadêmicas, servidores ocupantes de cargos de direção (CD), servidores ocupantes de função gratificada (FG) e, ainda, professores que estão ocupando cargos estritamente técnicos.

O número total de servidores, de FG e de CD foi fornecido pelo Núcleo de Processamento de Dados – NPD – da instituição, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Lotação e nível (NA – NI – NS)

Lotação	NS	NI	NA	Assessor	Total
<b>REITORIA</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>COMISSÃO PERMANENTE DE PESSOAL DOCENTE</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>SECRETARIA DOS ORGÃOS DELIBERATIVOS SUPERIORES</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
<b>PROCURADORIA-GERAL</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
<b>COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>12</b>
<b>GABINETE DO REITOR</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>24</b>
<b>GABINETE DO VICE-REITOR</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>COORDENADORIA DE ASSUNTOS INTERNACIONAIS</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
<b>SUPERINTENDÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>57</b>	<b>105</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>167</b>
<b>PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO</b>	<b>56</b>	<b>97</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>155</b>
<b>PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>26</b>	<b>87</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>129</b>
<b>PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>25</b>
<b>COORDENADORIA DE CONCURSOS</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
<b>PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO</b>	<b>19</b>	<b>33</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>58</b>
<b>PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>80</b>
<b>PRÓ-REITORIA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS</b>	<b>30</b>	<b>36</b>	<b>44</b>	<b>0</b>	<b>110</b>
<b>SUPERINTENDÊNCIA DE PLANEJAMENTO FÍSICO E OPERAÇÕES</b>	<b>24</b>	<b>241</b>	<b>175</b>	<b>0</b>	<b>440</b>
<b>FACULDADE DE EDUCAÇÃO</b>	<b>8</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>39</b>
<b>FAC. ECON., ADM., ATUÁRIA E CONTABILIDADE</b>	<b>6</b>	<b>40</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>48</b>
<b>FACULDADE DE DIREITO</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>23</b>
<b>FACULDADE DE MEDICINA</b>	<b>30</b>	<b>76</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>119</b>
<b>FAC. DE FARMÁCIA, ODONTOLOGIA E ENFERMAGEM</b>	<b>33</b>	<b>70</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>121</b>
<b>CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS</b>	<b>25</b>	<b>84</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>169</b>
<b>CENTRO DE TECNOLOGIA</b>	<b>4</b>	<b>49</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>59</b>
<b>CENTRO DE HUMANIDADES</b>	<b>13</b>	<b>54</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>72</b>
<b>CENTRO DE CIÊNCIAS</b>	<b>16</b>	<b>99</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>121</b>
<b>MATERNIDADE ESCOLA ASSIS CHATEAUBRIAND</b>	<b>212</b>	<b>269</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>509</b>
<b>HOSPITAL UNIVERSITÁRIO WALTER CANTÍDIO</b>	<b>419</b>	<b>481</b>	<b>46</b>	<b>0</b>	<b>946</b>
<b>SEARA DA CIÊNCIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>AUDITORIA INTERNA</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>INSTITUTO DE CULTURA E ARTE</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>T O T A L</b>	<b>1.031</b>	<b>1.981</b>	<b>446</b>	<b>0</b>	<b>3.464</b>
Designação	NS	NI	NA	Assessor	Total
FG -1	3	0	0	0	<b>3</b>
FG -2	0	1	0	0	<b>1</b>
FG -3	0	2	0	0	<b>2</b>
FG -4	38	46	1	0	<b>85</b>
FG -5	33	27	4	0	<b>64</b>
FG -6	1	1	0	0	<b>2</b>
FG -7	5	53	2	0	<b>60</b>
CD -3	2	0	0	1	<b>3</b>
CD -4	10	7	0	9	<b>26</b>
<b>T O T A L</b>	<b>92</b>	<b>137</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>246</b>

Fonte: Núcleo de Processamento de Dados, 2005.

Com a pretensão de viabilizar um estudo dentro dos critérios de uma investigação científica, a amostra foi selecionada nos três níveis da estrutura de cargos (nível de apoio – NA, nível intermediário – NI e nível superior – NS) e nove estratos, conforme a Tabela 2:

Tabela 2 – Quantidade de servidores por estrato e por nível

Estratos(k)	Níveis	N <sub>k</sub>
1 – CURSOS DIURNOS	NA	107
	NI	383
	NS	115
2 – CURSOS DIURNOS E NOTURNOS	NA	2
	NI	80
	NS	15
3 – GESTÃO ACADÊMICA E ORGANIZACIONAL	NA	49
	NI	110
	NS	65
4 – EXECUÇÃO ADMINISTRATIVA	NA	23
	NI	240
	NS	87
5 – ÁREA DE EXECUÇÃO OPERACIONAL	NA	173
	NI	232
	NS	17
6 – ÁREA DE ARTE E CULTURA	NA	4
	NI	14
	NS	3
7 – ÁREA DE PESQUISA	NA	5
	NI	21
	NS	13
8 – ÁREA DE SAÚDE	NA	76
	NI	751
	NS	616
9 – FUNÇÃO GRATIFICADA E CARGO DE DIREÇÃO	NA	7
	NI	137
	NS	119
TOTAL		3.464

Fonte: Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA, 2005.

Na composição da amostra, encontrou-se extrema dificuldade para definição e escolha dos estratos. Tal dificuldade ocorreu por fatores diversos, dentre os quais destacam-se: a) diversidade com relação à quantidade de efetivos em determinados setores, como exemplo tem-se a área operacional Planop, com 422 servidores, enquanto na área de arte e cultura tem-se 21 servidores; b) diversas áreas de conhecimento com significativas diferenças comportamentais, nas quais se procurou aglutinar por afinidade de atividades; c) diferenças significativas com indicadores de possível alteração de comportamento, como carga horária e características do trabalho executado nos departamentos de ensino; d) estrutura de carreira estratificada em três níveis, o superior (NS), com 1.050 servidores (29,8% do efetivo); o médio (NI), com 1.968 servidores (57,3% do efetivo) e o de apoio (NA), com 446 servidores (12,9% do efetivo), perfazendo um total de 3.464 servidores.

Para determinação da amostra, foi utilizada a consultoria do Laboratório de Matemática e Estatística Aplicada – LEMA. O método utilizado para selecionar os servidores foi o de Amostra Aleatória Estratificada, distribuídos em nove estratos. Esse, na visão de Babbie (2005, p. 137), “é um método para obter maior grau de representatividade, reduzindo o provável erro amostral”.

O número de servidores escolhidos em cada estrato foi proporcional ao número total de servidores no estrato. Os estratos foram constituídos a partir das áreas de trabalhos aglomeradas dentro de uma mesma área de conhecimento, tendo como referência a estrutura orgânica da universidade. A unidade amostral básica foi a área de trabalho, ou seja, o conjunto de servidores lotados dentro da mesma área.

De forma mais específica, os seguintes passos foram utilizados para se obter os estratos que permitissem determinar as unidades amostrais de forma representativa, diante da diversidade da instituição:

- a) as atividades foram divididas, conforme a estrutura da universidade, em dois níveis: “administração acadêmica”, relativa às unidades de ensino e “administração superior”, a qual foi dividida em gestão acadêmica e gestão organizacional;

- b) dentro de cada nível foram criados estratos, conforme a natureza das atividades realizadas. Para a administração acadêmica, foram criados os estratos de nº 1 – “cursos diurnos” e o de nº 2 – “cursos diurnos e noturnos”, relativos às unidades de ensino. Isso porque servidores lotados nas unidades de ensino com cursos noturnos e diurnos podem diferir do comportamento dos servidores lotados nas unidades de ensino com cursos somente diurnos. A possível mudança de comportamento pode ter origem na jornada de trabalho relativa a essas unidades de ensino, que varia entre 30 e 40 horas semanais;
- c) para a administração superior, foram criados seis estratos, sendo que o de nº 3 – “gestão acadêmica e organizacional” foi definido a partir de áreas tidas como estratégicas pela gestão universitária, isto é, reitoria, assessorias e pró-reitorias, à exceção da Pró-Reitoria de Administração. Para definição desse estrato, levou-se em consideração a natureza, *status* e ambiente do trabalho; e o estrato de nº 4 – “execução administrativa” foi definido a partir das características do trabalho, dentro de uma mesma área de conhecimento, ou seja, Pró-Reitoria de Administração e demais órgãos responsáveis pelas tomadas de decisões administrativas, o que pode ser um indicador de alteração de comportamento em função da natureza do trabalho, carga horária e poder da informação. Optou-se por definir os demais estratos por campos de conhecimentos específicos distribuídos nas quatro áreas de trabalho a seguir relacionadas: estrato de nº 5 – “área de execução operacional”. Essa área diferencia-se das demais por ter sob sua responsabilidade a lotação de todos os servidores da área de apoio operacional, como exemplo tem-se motoristas, telefonistas, vigilantes e demais serviços de apoio – bombeiro, pintor, marceneiro, carpinteiro. E na seqüência os estratos de nº 6 – “área de arte e cultura”, nº 7 – “área de pesquisa” e o de nº 8 – “área de saúde”. Observa-se que esses estratos apresentam características semelhantes em áreas bem específicas;
- d) para criação do estrato de nº 9, definiu-se como população-alvo todos os servidores que são ocupantes de cargos de supervisão, direção ou assessoramento em atividades estritamente técnicas.



Dessa forma, o plano amostral foi definido pelo LEMA a partir de uma população composta por 3.464 servidores distribuídos nos diversos setores da instituição, de acordo com dados obtidos pelo NPD, conforme já especificado anteriormente.

O método definido para a amostra foi aleatório, estratificado proporcional com  $P = 1/2$ , o erro de amostragem foi  $d \leq 5\%$  e  $(1-\alpha) = 0,95$  de confiança. O cálculo

do tamanho da amostra para cada segmento foi definido por: 
$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{d^2}{z^2} + \frac{p(1-p)}{N}} .$$

Onde: N = tamanho da população

p = proporção populacional a ser estimada

d = erro de amostragem

z = valor normal que estabelece a confiança em estimativas

n = tamanho da amostra

No primeiro momento, o tamanho da amostra foi de 364 servidores, distribuídos conforme a Tabela 3 a seguir. No entanto, em função das dificuldades de coleta de dados explicadas no texto, a amostra foi recalculada para 223 servidores, conforme registro na Tabela 4.

A amostra foi planejada para um erro máximo de estimação de 0,05%. Em virtude da alteração no número de respondentes da pesquisa, o erro máximo de estimação foi recalculado para 0,0698 (6,98% para o total de respondentes). Entretanto, para os estratos onde não foi possível entrevistar o número de unidades determinadas, o erro foi maior do que 0,0698, e para estratos com apenas um entrevistado, não foi feita qualquer estimativa.

Tabela 3 – Tamanho da 1ª amostra

Estratos(k)	Níveis	$n_k$
1 – CURSOS DIURNOS	NA	11
	NI	39
	NS	12
2 – CURSOS DIURNOS E NOTURNOS	NA	2
	NI	8
	NS	2
3 – GESTÃO ACADÊMICA E ORGANIZACIONAL	NA	5
	NI	11
	NS	7
4 – EXECUÇÃO ADMINISTRATIVA	NA	3
	NI	24
	NS	9
5 – ÁREA DE EXECUÇÃO OPERACIONAL	NA	18
	NI	24
	NS	2
6 – ÁREA DE ARTE E CULTURA	NA	2
	NI	2
	NS	2
7 – ÁREA DE PESQUISA	NA	2
	NI	3
	NS	2
8 – ÁREA DE SAÚDE	NA	8
	NI	76
	NS	62
9 – FUNÇÃO GRATIFICADA E CARGO DE DIREÇÃO	NA	2
	NI	14
	NS	12
TOTAL		364

Fonte: Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA, 2005.  
Onde:  $n_k$ : tamanho da amostra do estrato k.

Tabela 4 – Tamanho da amostra recalculada

Estratos(k)	Níveis	$n_k$
1 – CURSOS DIURNOS	NA	11
	NI	35
	NS	12
2 – CURSOS DIURNOS E NOTURNOS	NA	1
	NI	5
	NS	2
3 – GESTÃO ACADÊMICA E ORGANIZACIONAL	NA	9
	NI	7
	NS	3
4 – EXECUÇÃO ADMINISTRATIVA	NA	3
	NI	13
	NS	3
5 – ÁREA DE EXECUÇÃO OPERACIONAL	NA	10
	NI	11
	NS	2
6 – ÁREA DE ARTE E CULTURA	NA	1
	NI	1
	NS	1
7 – ÁREA DE PESQUISA	NA	2
	NI	3
	NS	2
8 – ÁREA DE SAÚDE	NA	6
	NI	37
	NS	25
9 – FUNÇÃO GRATIFICADA E CARGO DE DIREÇÃO	NA	2
	NI	10
	NS	6
TOTAL		223

Fonte: Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA, 2005.  
Onde:  $n_k$ : tamanho da amostra do estrato k.

### 4.3 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi um questionário. Para sua elaboração, seguiram-se estas orientações: que não identificasse o servidor; que as questões refletissem as reais necessidades da UFC; que as questões fossem de fácil resposta. O questionário foi elaborado de forma estruturada, delineado em três partes, conforme apresentado no apêndice.

A primeira parte foi elaborada com base em um instrumento adaptado do *Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82*, desenvolvido por J. L. Meliá e por J. M. Peiró, da Universitat de Valencia (MELIÁ; PEIRÓ, 1998). O resultado da adaptação gerou uma escala constituída de 64 afirmativas, cujas opções de respostas foram estruturadas em uma escala tipo Likert, com cinco opções, cada uma correspondendo a um grau de satisfação variando de 1 a 5. O fator de avaliação do grau de satisfação/insatisfação foi obtido através do coeficiente alfa = 0`95.

De acordo com (MELIÁ; PEIRÓ,1998):

El Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82 es un instrumento diagnóstico para una evaluación eficaz y eficiente en el área de la Satisfacción Laboral de los Recursos Humanos de la Empresa. Una serie de estudios científicos avalan su fiabilidad y validez. Permite efectuar un diagnóstico de la Satisfacción Laboral, global y por factores, cubriendo sistemáticamente todas las áreas principales. [...] El análisis de las respuestas a los items permite un diagnóstico detallado de las fuentes de satisfacción e insatisfacción, indicada para la toma de decisiones.

O Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82 foi adaptado de acordo com as necessidades da instituição em estudo, revelando-se adequado aos fins da pesquisa por conter as principais variáveis relativas à satisfação e à insatisfação no trabalho, ou seja, os fatores intrínsecos e extrínsecos que motivam as pessoas no trabalho, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Áreas de trabalho analisadas na primeira parte do questionário

<b>ÁREA – SATISFAÇÃO/INSATISFAÇÃO</b>	<b>Nº DE QUESTÕES</b>
A ORGANIZAÇÃO	<b>A 16</b>
GESTÃO E SUPERVISÃO	<b>B 16</b>
AMBIENTE DE TRABALHO	<b>C 12</b>
CULTURA E VALORES	<b>D 4</b>
REMUNERAÇÃO E SEGURANÇA	<b>E 6</b>
RECOMPENSAS E BENEFÍCIOS	<b>F 10</b>

Fonte: Elaboração própria.

A segunda parte permite o estudo do comportamento humano em relação ao comprometimento organizacional. Foi elaborado um instrumento a partir do modelo adaptado de Meyer, Allen e Smith (1993), validado por Medeiros (1997) para a realidade brasileira, focalizando os componentes afetivo, instrumental e normativo. Com a intenção de melhor se adequar às características dos recursos humanos da instituição em estudo, adicionou-se a esse modelo dois outros componentes, o de afiliação e o de recompensa, referentes ao modelo de O'Reilly e Chatman (1986), conforme ilustra o Quadro 5.

Quadro 5 – Áreas de trabalho analisadas na segunda parte do questionário

<b>ÁREAS – COMPROMETIMENTO</b>	<b>Nº DE QUESTÕES</b>
AFETIVO	<b>G 6</b>
AFILIAÇÃO	<b>H 6</b>
INSTRUMENTAL	<b>I 6</b>
NORMATIVO	<b>J 6</b>
RECOMPENSA	<b>L 4</b>

Fonte: Elaboração própria.

Para essa parte do instrumento, foram elaboradas 28 afirmativas, cujas opções de respostas foram também estruturadas em uma escala tipo Likert, com cinco opções, cada uma correspondendo a um grau de concordância ou não, variando do nível 1 ao 5.

De acordo com Meyer, Allen e Smith (1993 apud MEDEIROS, 2003), os componentes de afetividade medem o comprometimento dos indivíduos que ficam na organização porque querem; os indicadores do componente instrumental medem o comprometimento dos que ficam na organização porque precisam; os indicadores do componente normativo medem o comprometimento dos que ficam na instituição porque sentem-se na obrigação de permanecer na organização.

A terceira parte trata da caracterização do respondente e refere-se às variáveis pessoais, biográficas e funcionais. Para este estudo foram utilizadas as variáveis definidas no Quadro 6.

Quadro 6 – Variáveis utilizadas na terceira parte do questionário

VARIÁVEIS UTILIZADAS NA PESQUISA	VARIÁVEIS BIOGRÁFICAS ANALISADAS
Categoria	
Cargo	
Nível da estrutura de cargo	x
Função	
Escolaridade	x
Titulação	
Tempo de serviço	x
Faixa etária	x
Sexo	
Religião	
Estado civil	
Faixa salarial	x

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.4 Descrição da Coleta de Dados

Com relação a este item, torna-se relevante registrar a dificuldade em se obter informações pertinentes ao servidor e à própria universidade. A busca pelos documentos teve início em 9 de novembro de 2004, quando foram solicitados à Administração Superior, através de requerimento, os seguintes documentos: Relatório de Gestão nos anos de 2000 a 2003; Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI; Plano Estratégico; Plano de Ação; Pesquisa de Perfil Socioeconômico do Servidor Técnico-Administrativo da UFC dos anos de 1998 e 2003, e, ainda, relatórios de registros funcionais, tais como: tipos de afastamentos com a relação de servidores que se encontravam nessa situação; servidores com ocorrência de guias médicas; devolução de funcionários; ocorrência de funcionários com processo administrativo disciplinar – PAD e, por fim, resultado das avaliações de desempenho.

É válido enfatizar que não foi possível obter, a contento, informações que permitissem pesquisar os servidores enquadrados, conforme os registros funcionais, nos seguintes casos: regularidades de afastamento para outros órgãos; absenteísmo médico por doenças crônicas, como pressão alta, depressão, estresse,

alcoolismo; servidores à disposição da Superintendência de Recursos Humanos; frequência de rotatividade no trabalho; servidores com incidência no absenteísmo.

Em virtude da impossibilidade de se trabalhar com esse universo, optou-se por se fazer uma pesquisa por amostragem, retirada do conjunto de servidores técnico-administrativos, com uma amostra estratificada nos níveis de apoio, intermediário e superior.

Para tanto, buscou-se a assessoria técnica do Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA, com o objetivo de realizar a pesquisa e análise dos dados.

Os obstáculos e entraves burocráticos foram tantos que chegaram a ferir o que reza a Constituição Federal. “Todas as ações realizadas no serviço público seguem os princípios da administração pública, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e eficácia” (CF, 1988, EC 19/98).

Quando do início da pesquisa, tomou-se a decisão de não fazer pessoalmente a aplicação dos questionários. Tal decisão foi estimulada pelo seguinte questionamento: será que a presença do investigador não vai modificar o comportamento das pessoas que se pretende estudar? A resposta é afirmativa, e tais modificações são designadas por “efeito do observador” (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 68). Diante do exposto, aliado ao fato da pesquisadora pertencer ao quadro de servidores da UFC e, ainda, estar envolvida com questões políticas relativas à categoria de nível superior, levantou-se a hipótese de que a presença da pesquisadora poderia influenciar de alguma maneira os respondentes.

Dessa forma, a aplicação dos questionários e tabulação dos dados, por indicação do LEMA, ficou sob a responsabilidade da Gauss – Empresa Júnior, do Departamento de Estatística e Matemática Aplicada da UFC.

Solicitou-se à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, por meio de requerimento, uma ajuda de incentivo à pesquisa, com base no item 4.9 do

Programa Institucional de Apoio à Pesquisa, constante no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, relativo ao período de 2004/2007. Atendido o pleito, recebeu-se o incentivo financeiro para desenvolvimento e conclusão da pesquisa no âmbito da universidade.

A Gauss iniciou o processo de coleta de dados após elaboração de uma proposta de trabalho, em forma de contrato firmado entre as partes, constando o objetivo do estudo, a metodologia utilizada, o cronograma de atividades, o investimento do serviço, juntamente com um orçamento detalhado, a apresentação dos resultados, a validade da proposta e cláusula de confidencialidade.

Assinado o contrato de trabalho entre as partes, o que só veio acontecer em 16 de maio de 2005, em virtude dos acertos burocráticos, foram selecionadas cinco pesquisadoras do banco de dados da Gauss – Empresa Júnior, “com melhor capacitação e experiência nesse modelo de pesquisa”, conforme proposta de trabalho. Foi realizada uma reunião de treinamento pela investigadora com as cinco alunas do curso de estatística que iriam trabalhar como pesquisadoras. Nesse primeiro contato, foi explicado o objetivo da pesquisa. Procurou-se conscientizá-las da importância deste estudo, como também foram respondidas às perguntas e retiradas as dúvidas. Ficou decidido que cada pesquisadora seria responsável por 70 questionários.

Em função de atraso na aplicação dos questionários, a pesquisadora do projeto em questão decidiu por uma alteração na amostra, com uma nova margem de erro, ocasionada pela redução do número de respondentes. Apesar dos prazos, a pesquisa estendeu-se ainda por uma semana, para que os resultados do trabalho não fossem comprometidos, terminando no dia 20 de julho de 2005. Durante essa semana, a pesquisadora contratou mais dois pesquisadores, desta vez por indicação da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis. Tal decisão acarretou o avanço significativo da quantidade de respondentes, subindo para 223 o total de questionários respondidos.

Cabe salientar que, paralelamente a esses entraves, a Gauss – Empresa Júnior também se deparou com grandes dificuldades para realizar a coleta de dados, dentre as quais a de encontrar os servidores no seu posto de trabalho. Durante o



processo, muitas vezes recebiam as seguintes respostas: “este servidor não trabalha mais aqui, saiu da universidade”; “posso responder, o fulano está trabalhando em outro setor”, ou ainda “o fulano encontra-se afastado”.

Esse problema ocorreu em virtude da tabela com os nomes e lotação dos servidores selecionados estar desatualizada, sendo necessário trabalhar não só com uma, mas com três tabelas de substituição.

Justificava-se ainda a ausência do servidor no seu posto de trabalho da seguinte forma: “venha no período da tarde ou (pela manhã), houve um problema, o servidor foi ao médico, ou ao dentista, ou à oficina, ou, ainda, à Reitoria”, ou “este servidor só trabalha à tarde, ou só trabalha pela manhã”.

Apesar da dificuldade para se conseguir autorização para o acesso às dependências do hospital e ainda de localização dos servidores no Hospital das Clínicas, principalmente os médicos, não houve prejuízo nesse sentido, apenas de tempo. A grande dificuldade aconteceu na Maternidade Escola, pois durante 60 dias tentou-se uma autorização, que culminou em desistência, em virtude de não se ter mais prazos para entrega e recepção dos questionários.

Em outras dependências da universidade, os gestores não permitiram a aplicação da pesquisa. As coletoras depararam-se com a seguinte situação: “para uma pesquisa desse porte, é necessário uma autorização do reitor, ele precisa tomar conhecimento do teor da pesquisa”.

Na próxima seção serão apresentadas a análise e a interpretação dos resultados da pesquisa documental e dos resultados obtidos no levantamento de dados.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta seção divide-se em duas partes. Primeiramente, são apresentadas as análises dos resultados obtidos com a pesquisa documental, relativas aos dados que foram coletados e, em seguida, são apresentados os dados resultantes do levantamento *survey*.

Para análise dos dados originados da pesquisa tipo *survey*, utilizaram-se o *software Statiscal Package for the Social Sciences – SPSS* e o *software Microsoft Excel*. Nessa análise foram utilizados diversos procedimentos; alguns foram descartados e outros foram mantidos e aproveitados, por se mostrarem mais adequados ao objeto da pesquisa.

### **5.1 Resultados Obtidos com a Pesquisa Documental**

Nesta seção são apresentados alguns aspectos da situação funcional dos servidores considerados relevantes para o desenvolvimento da instituição e, conseqüentemente, para a satisfação do servidor, tais como: plano de carreira, avaliação de desempenho, permanência do servidor na instituição e, ainda, alguns dados referentes à rotatividade, ao absenteísmo e às condições legais de afastamento do servidor.

No que se refere ao plano de carreira, definido como foco do primeiro pressuposto deste estudo, procurou-se ilustrar os principais pontos de insatisfação dos servidores com a implantação do novo plano.

#### **5.1.1 Carreira do servidor técnico-administrativo da UFC**

A recente implantação do Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE, das universidades federais, não contemplou as expectativas dos servidores. Na UFC, foco do presente trabalho, dos 3.438 servidores que fizeram opção pelo PCCTAE, 1.369 (33,72%) foram enquadrados com salários inferiores à situação atual. Para evitar uma situação de

ilegalidade, foi criado o artifício do Vencimento Básico Complementar – VBC, na tentativa de suprir a redução de vencimento dos servidores que se encontram nessa situação, conforme ilustra a Tabela 5.

Tabela 5 – Demonstrativo da situação do servidor no PCCTAE

CLASSES	OPTANTES	OPTANTES COM VBC	NÃO OPTANTES
A	153	0	1
B	282	0	1
C	761	416	3
D	1.212	35	12
E	1.030	918	6
TOTAL	3.438	1.369	23

Fonte: UFC, 2005.

Cabe salientar que, apesar dessa situação, o quantitativo de adesão ao PCCTAE foi de 99,8% da categoria. A Tabela 5 apresentada mostra que, do total de servidores, apenas 23 não fizeram opção. O quantitativo de 99,8% de adesão da categoria deu-se pelo fato de que a não adesão implicaria a perda de gratificação concedida pelo governo através de negociação com a entidade de classe a título de antecipação do plano. A não adesão dos servidores implicaria também a inclusão dos mesmos em uma tabela em extinção, o que, sob o ponto de vista técnico, seria mais agravante.

Tal fato, além de não permitir o alcance do objetivo do plano, cria uma grave injustiça, pois condena os servidores a não serem beneficiados com o enquadramento no novo plano e, ainda, ficarem com a situação funcional congelada por um período de até quatro anos, dependendo do valor da VBC.

Um outro ponto que causou desconforto na categoria, com a implantação do referido plano, foi o que se refere aos percentuais de incentivos à qualificação. A lei não estimula os servidores a adquirirem títulos de especialização, mestrado e doutorado, tendo em vista os percentuais apresentados estarem aquém dos utilizados pelo governo federal para remunerar as titulações e certificações em outros órgãos do serviço público, conforme mostra a Tabela 6.

Tabela 6 – Demonstrativo do incentivo à titulação

TITULAÇÃO	UFC PCCTAE (%)	UFC DOCENTES (%)	Ministério das Ciências e Tecnologia (%)
ESPECIALISTA	até 10	12	27
MESTRE	até 15	25	52,5
DOUTOR	até 20	50	105

Fonte: Elaboração própria.

O conhecimento dessa realidade resultou em desestímulo dos servidores que se consideram prejudicados pelo enquadramento, os quais sonhavam, como os demais servidores, com correções de rumos e benefícios.

### 5.1.2 Permanência dos servidores na instituição

Pelo que se pode observar, no Brasil a movimentação de servidores no serviço público federal é mínima. A justificativa para esse comportamento pode ser explicada, em parte, pelos resultados das pesquisas de Hofstede (1997), na qual o Brasil aparece como uma das nações onde é maior a predominância de atitudes voltadas a evitar incertezas, ou seja, preferindo maior estabilidade na carreira e empregos vitalícios.

Com relação à permanência do servidor da UFC, foram levantados dados compreendidos entre os períodos de 2000 a 2004, sendo consideradas para efeito deste trabalho as seguintes variáveis: exoneração a pedido, redistribuição para outros órgãos e aposentadoria integral ou proporcional.

O Gráfico 1, a seguir, mostra o comportamento da permanência dos servidores da instituição nos últimos cinco anos. Constatou-se que durante esse período foram efetuadas 87 exonerações a pedido (para a exoneração computou-se o ano de 2005, por ser expressiva a quantidade de solicitações), 32 servidores foram redistribuídos para outros órgãos, 164 se aposentaram proporcionalmente e 147 de forma integral.

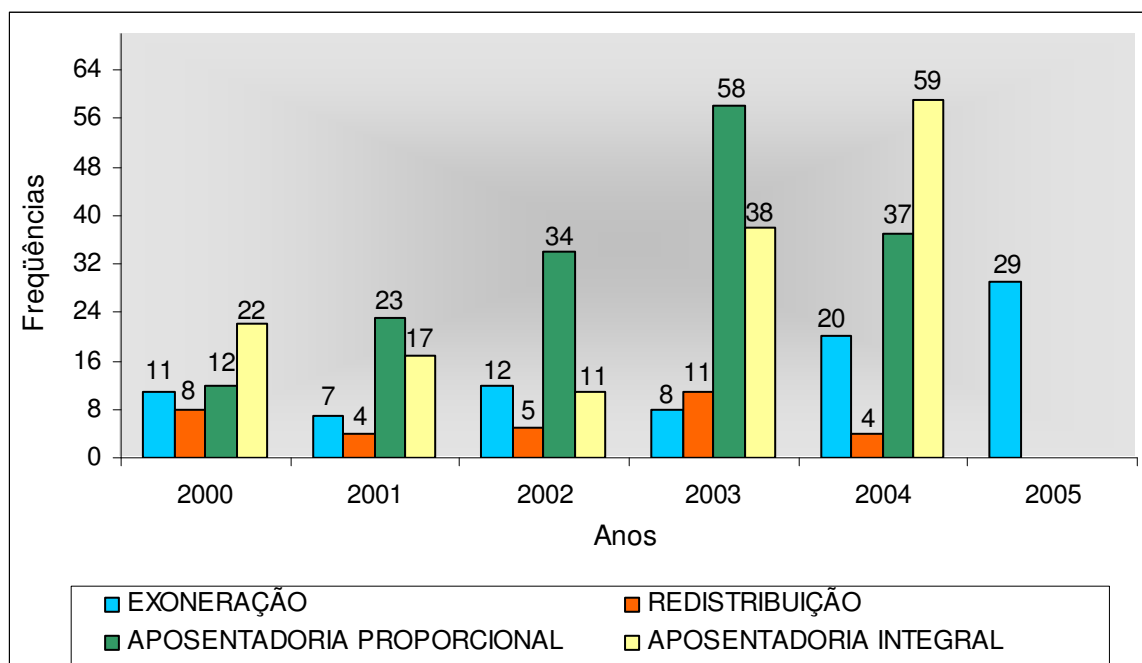


Gráfico 1 – Evolução da evasão dos servidores

Fonte: UFC, 2005.

Durante o período demonstrado no Gráfico 1, observa-se que 430 servidores deixaram de fazer parte da força de trabalho da universidade, sendo que 119 foram por exoneração e redistribuição. Os 311 restantes foram por aposentadorias, apesar do governo federal acenar com algumas vantagens como forma de reter o servidor, dentre elas a concessão do abono de permanência para servidores com tempo de serviço e de contribuição que satisfizessem os critérios previstos em lei. A reforma da previdência, alterando as regras da aposentadoria e o plano de carreira em fase de implantação, refreou um pouco a evasão, ficando o servidor na espera de uma definição por parte do governo para tomar a sua própria decisão.

Cabe salientar que não houve reposição de força de trabalho na instituição durante sete anos, período compreendido entre 1995 a 2001. A partir de 2002, foram realizados os concursos a seguir relacionados, para recompor as perdas de servidores no decorrer desse período.

A Tabela 7, a seguir, mostra o histórico dos últimos concursos realizados na UFC. No concurso realizado em 2002, foram oferecidas 52 vagas para 10 cargos de nível superior, com apenas 615 inscritos, sendo que, dessas inscrições, 273 foram para o cargo de enfermeiro e as 342 restantes foram para nove cargos da área de saúde. No entanto, o número de inscritos para o nível intermediário (NI), em apenas dois cargos, corresponde a 409 para 46 vagas.

Para o concurso realizado em 2003, das 262 vagas oferecidas, 111 foram para 28 cargos de NS, com 5.170 inscritos, as 151 vagas restantes foram para quatro cargos de NI, com 4.622 inscritos.

Já no concurso realizado em 2004, em que foram oferecidas 18 vagas distribuídas em oito cargos de NS, só houve 441 inscrições, e, finalmente, no último concurso realizado em 2004, para o cargo de contador, houve apenas 18 inscritos para uma vaga. No entanto, para os cargos de NI o número de inscritos foi representativo, como se observa na tabela adiante.

Tabela 7 – Histórico de concursos nos últimos cinco anos

ANO	EDITAL	ÁREAS	NÍVEL	QUANT. CARGOS	Nº VAGAS	QUANT. INSCRITOS
2002	Nº 36 – 22 jun.	ÁREA SAÚDE	NS	10	52	615
			NI	2	46	409
2003	Nº 51 – 1º ago.	ÁREA SAÚDE	NS	28	111	5.170
			NI	4	151	4.622
2004	Nº 40 – 26 fev.	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	NI	1	43	9.829
2004	Nº 41 – 26 fev.	TÉCNICO EM LABORATÓRIO E TÉCNICO EM PRÓTESE	NI	2	20	744
2004	Nº 42 – 26 fev.	ADMINISTRATIVA	NS	8	18	441
2004	Nº 183 – 13 set.	ADMINISTRATIVA	NS	1	1	18

Fonte: UFC, 2005.

Pelo demonstrado, observa-se que vem acontecendo um desinteresse de profissionais qualificados, técnicos de nível superior, em ingressar na instituição. Percebe-se que o número de inscritos, principalmente para o nível superior, vem decrescendo. A condição de segurança e *status* de emprego vitalício, por motivos

que podem variar desde a falta de perspectiva em termos profissionais até as condições salariais, parece não ser prioritária para os novos ingressantes.

Borges-Andrade, Cameschi e Silva (1989) lembram que um dos principais preditores da rotatividade e do absenteísmo é o comprometimento organizacional. Isso significa que quanto mais as pessoas são comprometidas, menores são as taxas de rotatividade, absenteísmo e vontade de sair da empresa.

No entanto, Robbins (1998) lembra que outros fatores, como condições do mercado de trabalho, expectativas sobre oportunidades alternativas de trabalho e tempo de serviço na organização, são também restrições de desligamento do emprego. O autor lembra que um importante moderador da relação satisfação-rotatividade é o nível de desempenho do empregado.

Medeiros (1997) comenta que uma das grandes preocupações da administração, tanto no meio acadêmico como empresarial, é a de conseguir manter no seu quadro funcional indivíduos competentes, dedicados, engajados e, principalmente, envolvidos com os problemas da organização.

Nas empresas privadas, normalmente são feitos esforços consideráveis como forma de manter recursos humanos competentes, tais como aumento de salários, elogios, reconhecimento, oportunidade de promoção. No serviço público, especialmente na instituição em estudo, além da limitação por se estar atrelado a fatores externos, depende-se do estilo de administração da gestão, realidade que pode ser diferente em empresas privadas.

### **5.1.3 Avaliação de desempenho**

A prática da avaliação de desempenho, como processo, é bastante antiga. Os sistemas mais conhecidos foram adotados pela Igreja Católica desde a época dos jesuítas, pela administração empresarial, pelas corporações militares e pelos serviços públicos (LUCENA, 1992).

As instituições públicas absorveram o modelo militar com o objetivo permanente de prestar serviços à sociedade, numa organização hierarquizada para garantir missão, carreira estruturada e assegurar sua continuidade e estabilidade.

A influência desse modelo na estrutura administrativa pública persiste até os dias atuais. Na realidade, as Instituições Federais de Ensino Superior ainda sofrem com as heranças do passado, com estruturas fortemente hierarquizadas e burocratizadas, resistindo ao avanço do mundo moderno com estruturas mais flexíveis, descentralizadas e dinâmicas.

Dessa forma, a estrutura administrativa e funcional da UFC, caracterizada pela herança de valores, como hierarquia, burocracia, paternalismo e relação de autoridade, foi, ao longo dos anos, sendo cristalizada e sedimentada, delineando a cultura da instituição.

Dentro desse contexto, a cultura organizacional da UFC dificulta a construção de um perfil gerencial com a formação de um padrão de conduta voltado para estruturas mais flexíveis, descentralizadas e dinâmicas. Os gestores, ao assumirem responsabilidades, desenvolvem seu próprio estilo, cada um exibe sua conduta em particular, sem compartilhar com os anseios e as necessidades de desenvolvimento do servidor, gerando reclamações e insatisfações.

Ao mesmo tempo, os gestores são paternalistas e descomprometidos com o desenvolvimento institucional, uma vez que os servidores são avaliados com a mesma nota e da mesma forma; independentemente do desempenho de cada um, o julgamento de valor é o mesmo. A visão do gestor é muito simplista, privilegia todos os servidores com uma progressão por mérito, sem levar em consideração o seu desempenho. Esse fato ratifica os resultados da pesquisa de Hofstede (1997) que analisa a influência da cultura nacional nas organizações. O pesquisador identificou o Brasil como um país de sociedade coletivista, onde as pessoas esperam que seus grupos dêem proteção a seus membros, fornecendo segurança em troca de lealdade.



O Gráfico 2, a seguir, mostra a evolução da avaliação de desempenho nos últimos cinco anos. Observa-se que, em todos os períodos, em torno de 98% dos servidores receberam nota máxima; o número de servidores que receberam nota abaixo de sete é insignificante, 437 nos cinco anos. Os servidores que deixaram de ser avaliados apresentaram motivos diversos, tais como: não manifestaram interesse, ou estavam afastados.

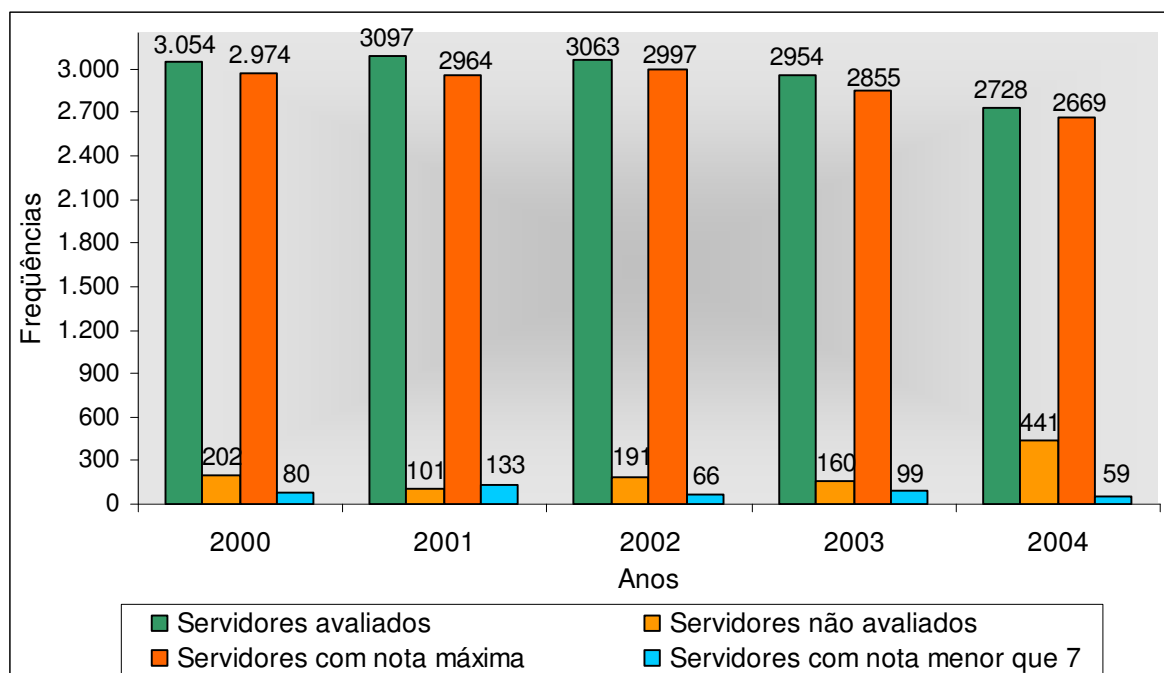


Gráfico 2 – Evolução da avaliação de desempenho  
Fonte: UFC, 2005.

Verifica-se no Gráfico 2 que a gestão administrativa, em relação ao programa de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFC, prioriza exclusivamente a promoção do servidor em termos salariais, concedendo a progressão por mérito, haja vista o percentual de progressão por mérito nas cinco últimas avaliações, em que cerca de 98% de um universo de aproximadamente 3.000 servidores é avaliado com a nota máxima.

Na verdade, o processo de avaliação de desempenho da UFC reflete o descompromisso dos gestores, uma vez que concedem, indistintamente, notas máximas, ratificando a cultura paternalista da instituição.

A avaliação de desempenho para o gestor da UFC funciona como um

indicador de motivação de recursos humanos, pois ao concederem nota máxima aos servidores, possibilitam a mudança de padrão na tabela de vencimentos, acarretando ganho salarial. Essa, ao que parece, assemelha-se a uma pseudo-avaliação. Seus resultados são caracterizados pela opinião pessoal de cada gestor, não permitindo ser utilizado como referencial para a instituição. O projeto de avaliação de desempenho dos servidores que atuam na área administrativa parte do princípio de que

[...] desenvolver recursos humanos é meta importante para a Instituição como um todo, avaliados e avaliadores assumirão o mesmo grau de responsabilidade no processo, conscientes de que as pessoas têm carências e qualidades, que podem ser melhoradas e que a eficiência organizacional passa necessariamente pelo desenvolvimento das pessoas e dos grupos que fazem a organização (UFC, 1990. p. 1).

Aceitar a limitação de que a avaliação de desempenho cumpra apenas uma exigência legal de progressão por mérito significa se contrapor a teorias e a práticas organizacionais.

#### **5.1.4 Rotatividade, absenteísmo e problemas de desempenho**

A rotatividade no trabalho significa a permanência ou a saída de um posto de trabalho, pelo movimento intra ou interorganizacional. No serviço público o movimento intra-organizacional recebe o nome de remoção, ou seja, a mudança de lotação do servidor de um setor para outro da instituição.

O Gráfico 3, a seguir, demonstra que no período compreendido entre 2000 e 2004 foram registradas 430 mudanças de lotação. Vale ressaltar que essas remoções representam somente os casos de servidores devolvidos à Superintendência de Recursos Humanos (SRH) por iniciativa da chefia.

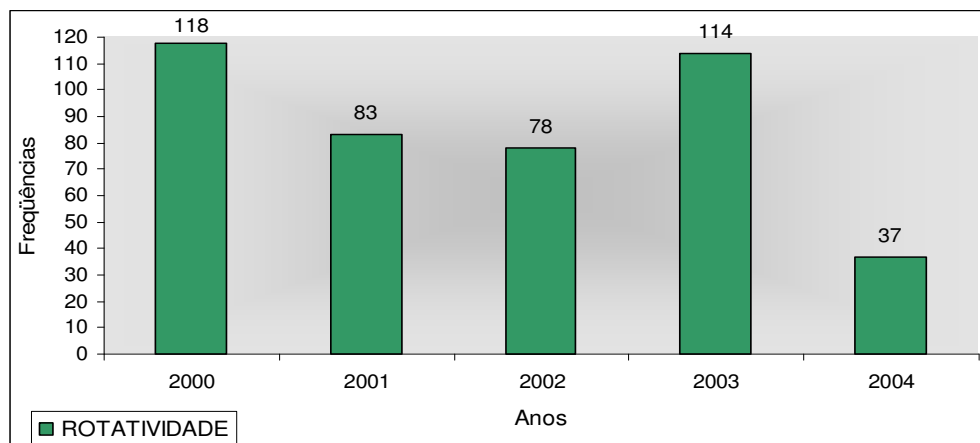


Gráfico 3 – Evolução da rotatividade no trabalho

Fonte: SRH/UFC, 2005.

O pique de “devolução” acontece no período de mudança de gestão, procedimento que merece atenção especial da administração, a começar pelo termo utilizado para dispensar o servidor. Rodrigues (2003) comenta que esses “formam as fileiras dos excluídos”.

Com relação ao absenteísmo, embora existente, não pode ser comprovado por dados cadastrais. A Superintendência de Recursos Humanos (SRH) não possui esse controle, mas na rotina da instituição pode-se constatar facilmente essa realidade. Tal fato permite apenas que se levantem hipóteses relativas não só às faltas mas também aos atrasos crônicos e à flexibilidade de horário.

Robbins (1998, p. 99) encontrou uma relação negativa constante entre satisfação e absenteísmo. De acordo com o autor, “organizações que oferecem benefícios liberais de licença estão estimulando todos os seus empregados, incluindo aqueles que estão altamente satisfeitos, a tirar uns dias de folga do trabalho” .

Tabela 8 – Absenteísmo médico de servidores

ANO	PERÍCIA	DIAS DE LICENÇA
2000	530	22.364
2001	894	17.396
2002	1.095	16.930
2003	1.028	17.044

2004	1.028	17.044
------	-------	--------

Fonte: Relatório de Gestão da Pró-Reitoria de Planejamento.

Os dados apresentados na Tabela 8 merecem uma análise mais profunda. Apesar do número de dias de afastamento refletir um percentual significativo de guias médicas, necessário se faz efetuar um levantamento dos processos para identificar os tipos de afastamento e tirar conclusões.

A Tabela 9, a seguir, representa uma incipiente amostra de algumas situações funcionais relativas ao comportamento do servidor da universidade. Do quantitativo da instituição, apenas 271 servidores precisam de acompanhamento funcional, conforme a exposição abaixo.

Tabela 9 – Acompanhamento funcional

DISCRIMINAÇÃO	QUANT.	PERÍODO
Servidores em processo de readaptação funcional	18	2000/2004
Servidores efetivos com problemas de desempenho	221	2000/2004
Servidores em estágio probatório com problemas nas avaliações	21	2000/2004
Servidores acompanhados pelo Programa de Acompanhamento e Adaptação Funcional – PROAAF	11	2000/2004
TOTAL	271	

Fonte: SRH/UFC, 2005.

Rodrigues (2003) constatou situações e comportamentos que configuram a realidade dos servidores da UFC, tais como: servidores que desempenham atividades superiores às exigências do cargo; outros que não conseguem desempenhar as funções que lhes são atribuídas; alguns possuem escolarização superior ao cargo, mas sem condições de ascensão funcional em face de impedimento legal; muitos têm escolarização inferior à exigida para o cargo, situação concedida pelas medidas provisórias; outros com nível de escolaridade compatível com o cargo, mas totalmente desmotivados para o trabalho; servidores que se encaminham para vício químico, ou evadem-se, num descaso absoluto pelo emprego, pela vida e pela instituição; outros são apadrinhados por alguns chefes por vínculos familiares ou afetivos; servidores que buscam novos órgãos para

satisfazerem seus ideais ou para fugirem do tratamento diferenciado realizado por algumas unidades e, finalmente, outros que adotam o instituto da licença médica para legalizar a fuga.

Tal situação se contrapõe aos resultados das avaliações de desempenho, nas quais a gestão organizacional atesta um elevado nível de desempenho dos servidores, apresentando um resultado de nota máxima em torno de 98%.

A desqualificação do servidor para assumir determinados cargos, embora existente, também é uma variável que não pode ser comprovada por dados cadastrais, mas a rotina da instituição pode constatar facilmente essa realidade.

No próximo item serão analisados os resultados obtidos após o levantamento por meio do *survey*.

## **5.2 Caracterização Demográfica dos Sujeitos**

Para a análise dos dados obtidos na pesquisa do tipo *survey*, foram utilizados os procedimentos estatísticos descritos a seguir.

Distribuição de freqüência das perguntas. Neste item, obteve-se a freqüência dos respondentes em cada uma das 92 questões, sem levar em consideração o nível do servidor, bem como a freqüência dos seguintes dados biográficos: sexo, escolaridade segundo o nível do servidor na estrutura de cargo, tempo de serviço, faixa etária e salarial.

Distribuição dos respondentes segundo a média de respostas em seis áreas de trabalho definidas como relevantes fatores de satisfação/insatisfação, tais como: A – satisfação com a organização; B – satisfação com a gestão, supervisão; C – satisfação com o ambiente de trabalho; D – satisfação com a cultura e valores; E – satisfação com a remuneração; F – satisfação com benefício e recompensa. E cinco componentes de trabalho relativos ao comprometimento: G – afetivo; H – afiliação; I – instrumental; J – normativo e L – recompensa.

E, ainda, distribuição da freqüência dos respondentes por nível e por pergunta, levando em consideração as seis áreas de trabalho mencionadas. Convém salientar que os resultados da pesquisa documental foram utilizados como indicadores de comparação, fornecendo elementos para uma análise mais qualitativa.

Para uma melhor compreensão dos resultados, apresenta-se o plano amostral dos servidores técnico-administrativos, conforme Gráfico 4 – Número de servidores por estrato, Gráfico 5 – Número de servidores por nível e, por fim, Gráfico 6 – Número de servidores por função.

Foram aplicados 223 questionários, distribuídos em 9 estratos, objetivando contemplar a diversidade existente na universidade e, conseqüentemente, ter uma amostra mais representativa, conforme demonstrado no Gráfico 4 – Número de servidores por estrato.

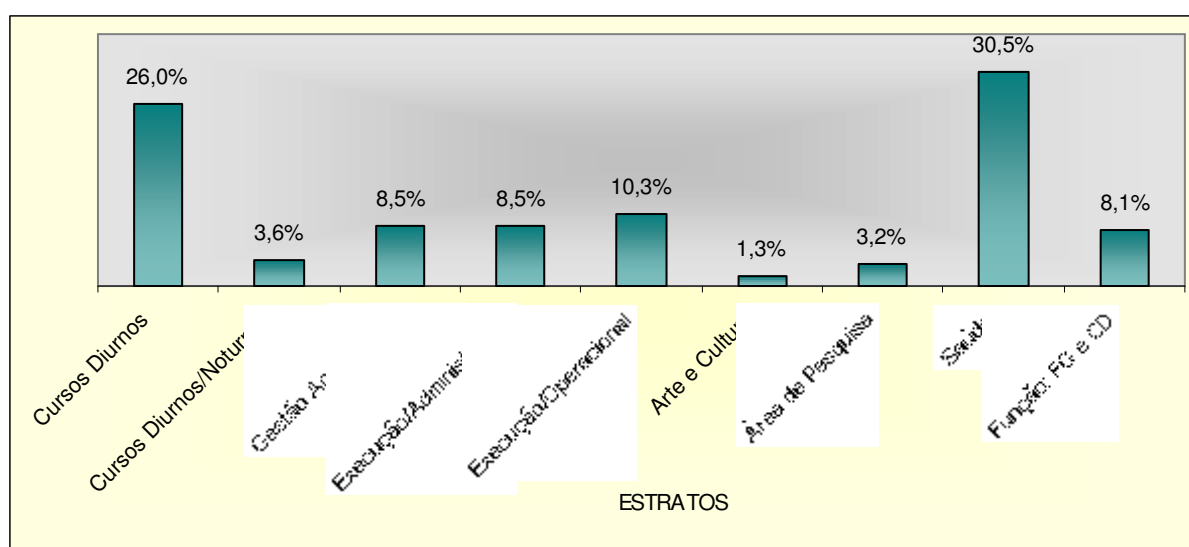


Gráfico 4 – Número de servidores por estrato

Fonte: Elaboração própria.

Dos 223 questionários aplicados, 20,2% são de servidores ocupantes de cargos de nível de apoio – NA, 54,7% de cargos de nível intermediário – NI e 25,1% são ocupantes de cargos de nível superior – NS, conforme mostra o Gráfico 5 a seguir. A estratificação por nível funcional teve como finalidade identificar os fatores de satisfação e insatisfação de cada nível da estrutura de cargos.

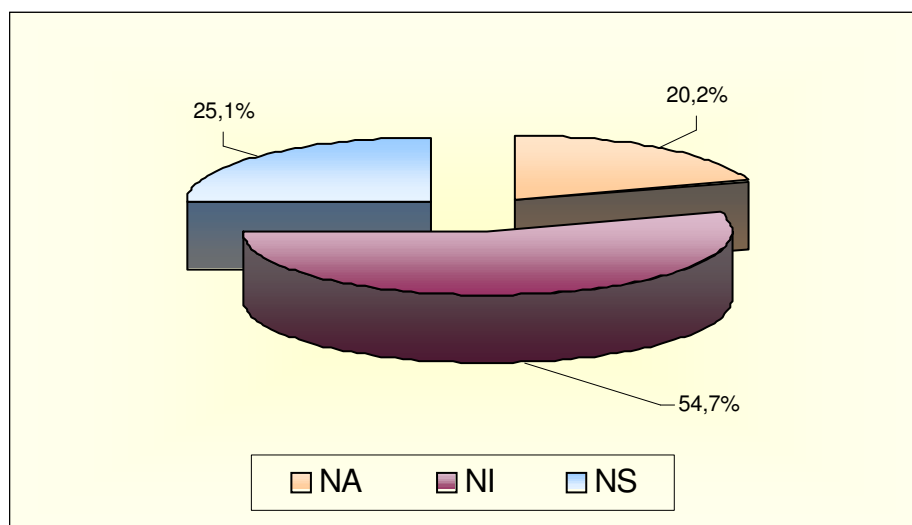


Gráfico 5 – Número de servidores por nível

Fonte: Elaboração própria.

Dos 223 respondentes, 60% são ocupantes de função, como se vê no Gráfico 6 – Número de servidores por função.

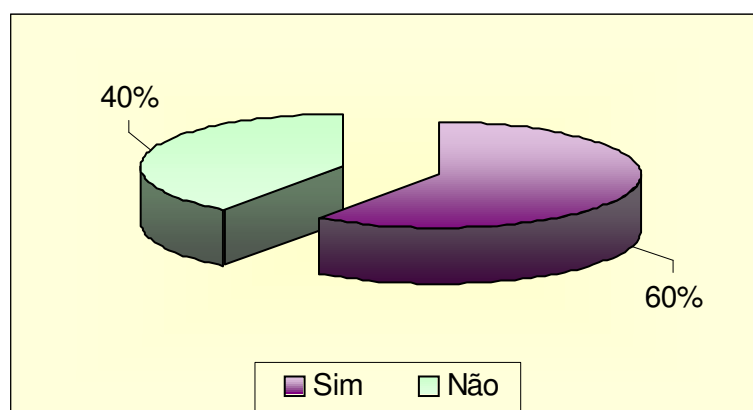


Gráfico 6 – Número de servidores por função

Fonte: Elaboração própria.

### 5.2.1 Dados biográficos

Esta seção apresenta alguns fatores da vida pessoal do empregado que de alguma forma são considerados como características importantes nas variáveis

que têm impacto na rotatividade, absentéismo e satisfação do servidor, tais como: idade, sexo, salário, escolaridade e tempo de serviço.

### 5.2.1.1 Faixa etária

Conforme se vê nos Gráficos 7A, 7B e 7C – Faixa etária no nível de apoio, intermediário e superior, apresentados a seguir, percebe-se que a maior concentração dos servidores encontra-se na faixa de idade entre 41 e 50 anos, independentemente do seu nível funcional. Pode-se concluir que a força de trabalho técnico-administrativo da instituição está no chamado grupo de prováveis aposentáveis.

Robbins (1998), quando analisa o comportamento humano no nível individual, refere-se a variáveis biográficas como um dos indicadores que têm impacto na produtividade, faltas, rotatividade e satisfação do empregado. Tomando por base a visão desse autor, a situação encontrada na UFC pode implicar experiência, discernimento, ética em relação ao trabalho e compromisso com a qualidade. Porém, na visão do autor, “trabalhadores mais velhos também são vistos como tendo pouca flexibilidade e são resistentes à nova tecnologia” [...] “quanto mais velho você fica, menos propenso está a largar o emprego” e, ainda, a “satisfação tende a crescer continuamente entre profissionais à medida que envelhecem” (p. 30).

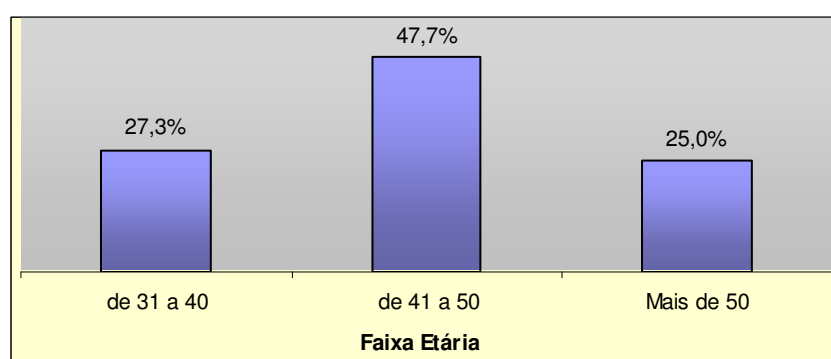


Gráfico 7A – Faixa etária do nível de apoio

Fonte: Elaboração própria.



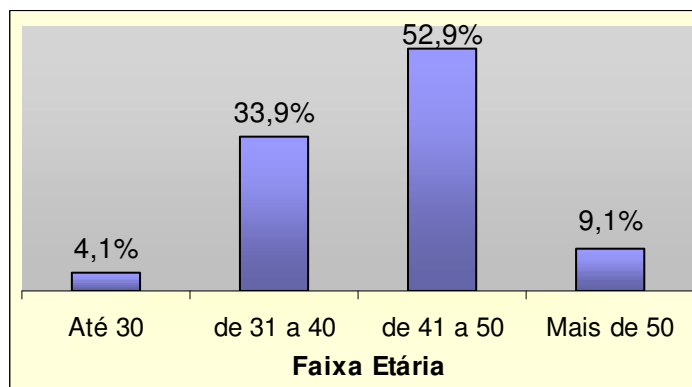


Gráfico 7B – Faixa etária do nível intermediário

Fonte: Elaboração própria.

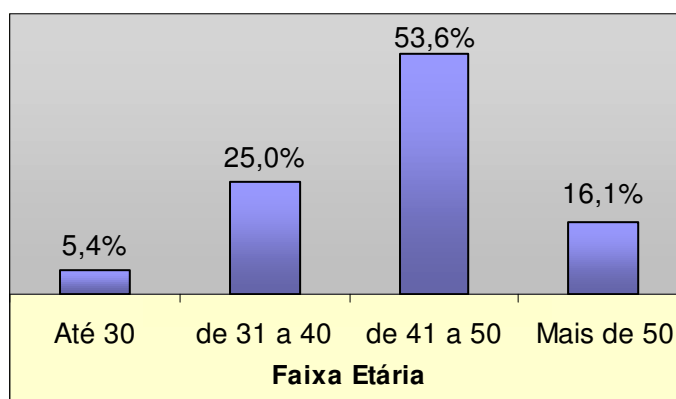


Gráfico 7C – Faixa etária do nível superior

Fonte: Elaboração própria.

### 5.2.1.2 Sexo

O Gráfico 8 – Número de servidores por sexo e nível, a seguir, mostra que há predominância do sexo feminino, com uma variação significativa no nível superior (38,6%), o qual apresenta o menor índice do gênero masculino na amostra.

Na visão de Robbins (1998), não existe diferença significativa na produtividade do trabalho entre homens e mulheres, não sendo comprovada, portanto, nenhuma diferença consistente entre o homem e a mulher em relação ao desempenho e à motivação para aprendizagem. Dessa forma, não há evidência indicando que o gênero do empregado afete a satisfação no trabalho. Todavia, as mulheres têm taxas mais altas de absenteísmo que os homens. Outro fator que pode ter influenciado essa situação é o fato da faixa de salário da categoria de nível

superior (NS) estar defasada em relação às outras categorias (NA e NI) e, ainda, ao mercado de trabalho.

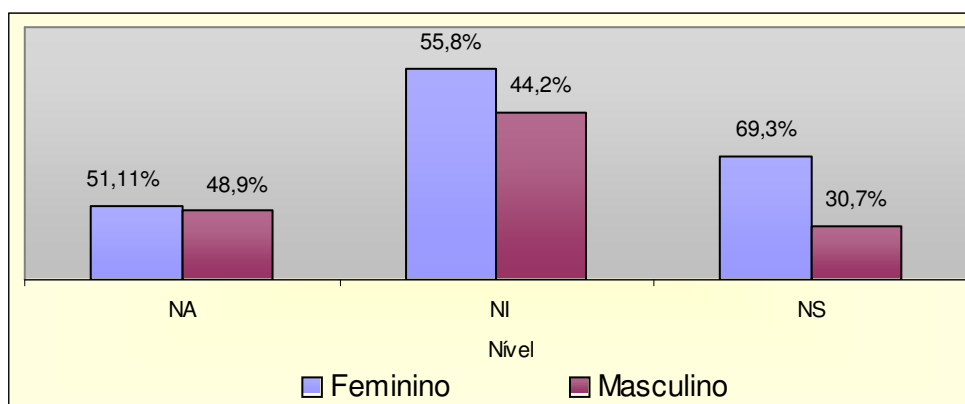


Gráfico 8 – Número de servidores por sexo e nível

Fonte: Elaboração própria.

### 5.2.1.3 Faixa salarial

Analisando os Gráficos 9A, 9B e 9C – Faixa salarial do nível de apoio, intermediário e superior, a seguir, percebe-se um desequilíbrio na malha salarial quando se faz uma correlação da faixa de salário com o nível funcional do servidor. No entanto, seria prematuro tirar conclusões a respeito da média salarial em qualquer um dos níveis, somente em cima da amostra apresentada, além do que uma análise mais profunda foge do objetivo maior deste estudo. Dos dados colhidos na amostra, são apresentados alguns fatores que interferem no nível salarial: tempo de serviço, medidas provisórias, implantação de planos econômicos, incorporações de chefias, decisões judiciais, dentre outros fatores. Todavia, observa-se que existe uma defasagem salarial relativa à categoria de NS e que, em relação ao mercado de trabalho, os servidores ocupantes de cargos de nível de apoio e intermediário percebem salários superiores à média do mercado, e comparando com o nível superior, a relação é inversa. No entanto, essa questão será analisada com base nos resultados revelados no questionário da pesquisa.

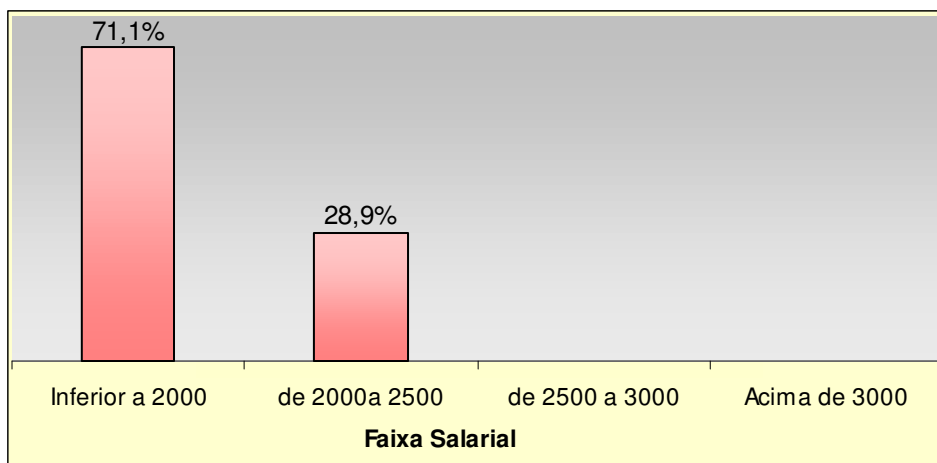


Gráfico 9A – Faixa salarial do nível de apoio

Fonte: Elaboração própria.

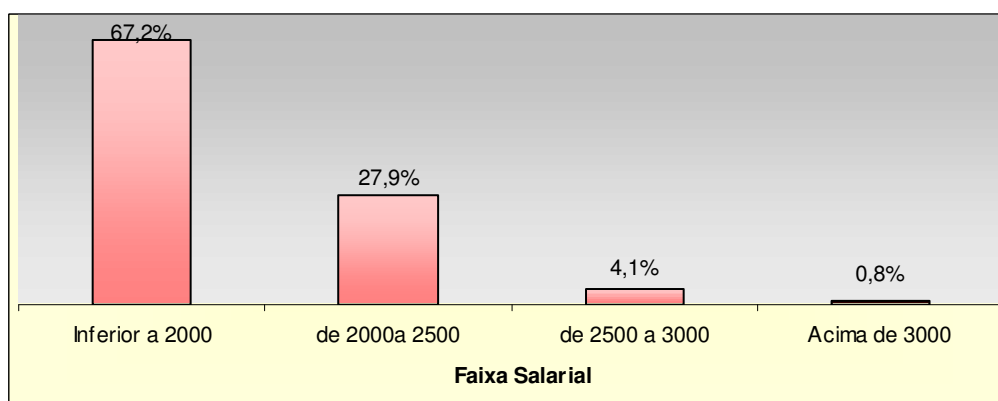


Gráfico 9B – Faixa salarial do nível intermediário

Fonte: Elaboração própria.

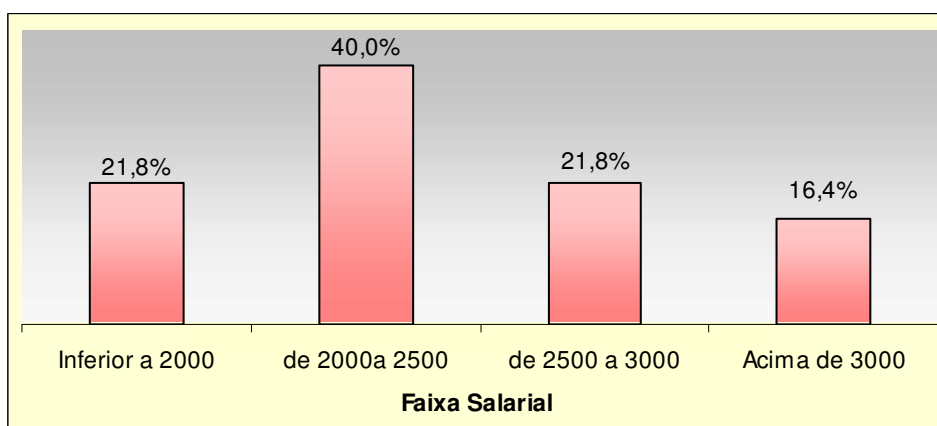


Gráfico 9C – Faixa salarial do nível superior

Fonte: Elaboração própria.

#### 5.2.1.4 Escolaridade segundo os níveis

Percebe-se pelo Gráfico 10A – Escolaridade do nível de apoio, a seguir, que a amostra de 45 servidores selecionados possui nível de escolaridade que varia desde um servidor analfabeto até seis servidores com o curso superior completo, apresentando um maior percentual, 12 servidores, com o ensino médio completo.

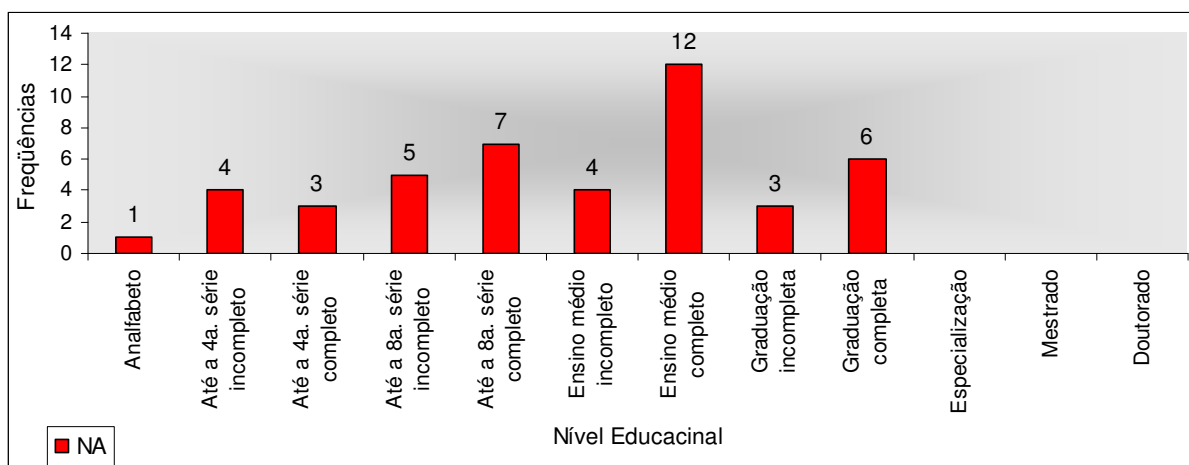


Gráfico 10A – Escolaridade do nível de apoio

Fonte: Elaboração própria.

Por outro lado, no nível intermediário, Gráfico 10B, a amostra de 122 servidores possui nível de escolaridade desde o ensino fundamental incompleto, com um servidor, até o curso de graduação completo, representado por 27 servidores, e, ainda, cinco servidores com titulação de especialista, quatro de mestre e um de doutor, apresentando um percentual maior no ensino médio completo, com 50 servidores.

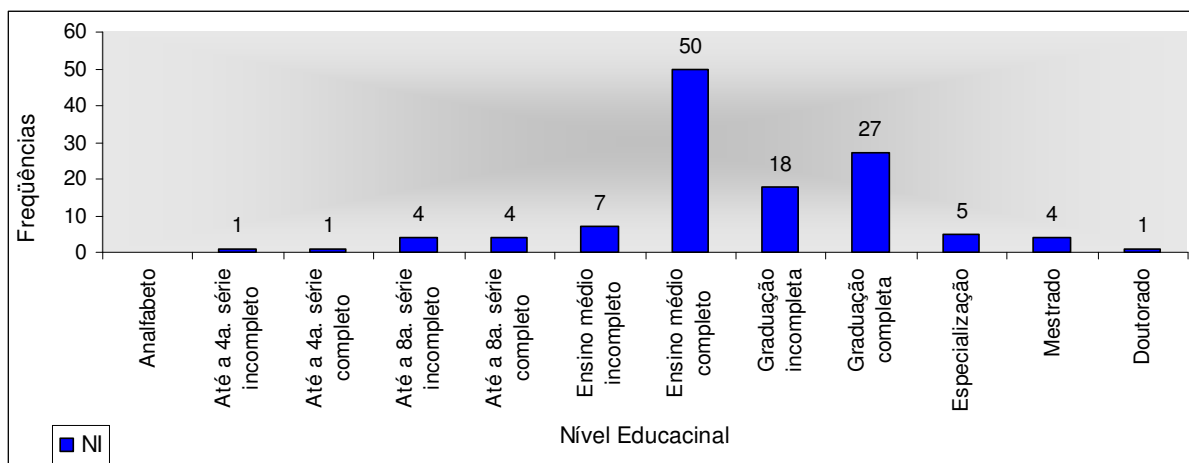


Gráfico 10B – Escolaridade do nível intermediário

Fonte: Elaboração própria.

No Gráfico 10C, representado pelo nível superior, a seguir, a amostra de 56 servidores contempla um servidor com ensino médio incompleto, três servidores com ensino médio completo, nove servidores somente com a graduação, 35 servidores com titulação de especialista, o maior número, cinco de mestre e três de doutor.

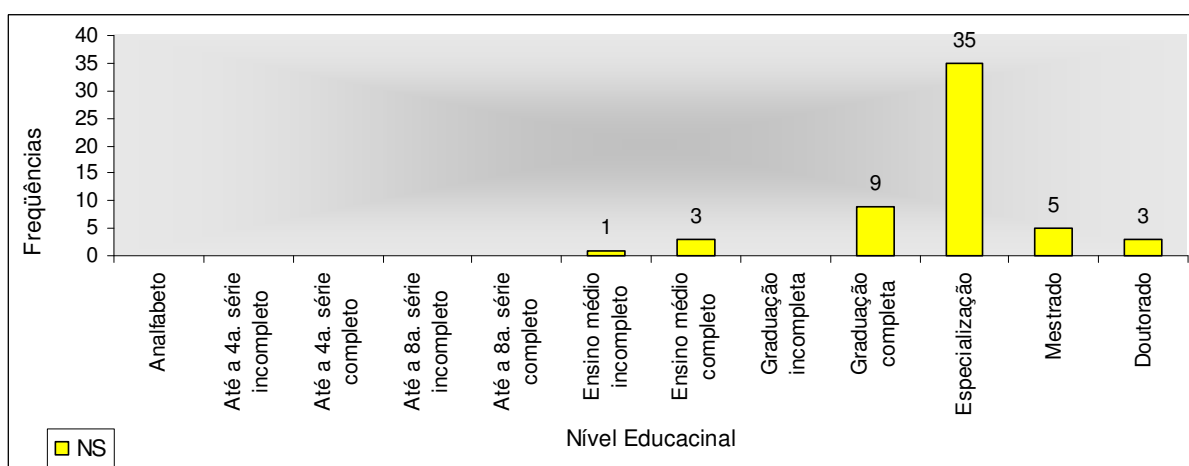


Gráfico 10C – Escolaridade do nível superior

Fonte: Elaboração própria.

Pelo exposto, percebe-se que a estrutura de cargos apresenta distorções em relação a servidores com escolaridade menor do que a exigida pelo cargo, além da existência de servidores que possuem escolaridade superior ao cargo e que, com a CF de 1988, perderam o direito da ascensão funcional. A consequência desse fato

é o estímulo ao desvio de função, provocando, muitas vezes, formas alternativas de comportamento e, até mesmo, a fuga ao trabalho, como já foi citado em parágrafos anteriores.

#### 5.2.1.5 Tempo de serviço

O Gráfico 11 – Tempo de serviço, a seguir, mostra que 4,5% dos servidores têm menos de cinco anos de serviço; 51,6% dos respondentes apresentam um índice maior de tempo de serviço, entre cinco e 15 anos; 37,7% dos respondentes possuem tempo de serviço compreendido entre 16 e 25 anos; 5,8% estão na faixa de 26 a 35 anos de serviço e apenas 0,4% tem mais de 35 anos de serviço.

De acordo com Robbins (1988), há indicadores de que o tempo de serviço e a satisfação estão relacionados positivamente. Na visão do autor, quando o tempo de serviço e a idade são tratados separadamente, o tempo de serviço parece ser um preditor mais coerente e estável de satisfação no trabalho que a idade cronológica.

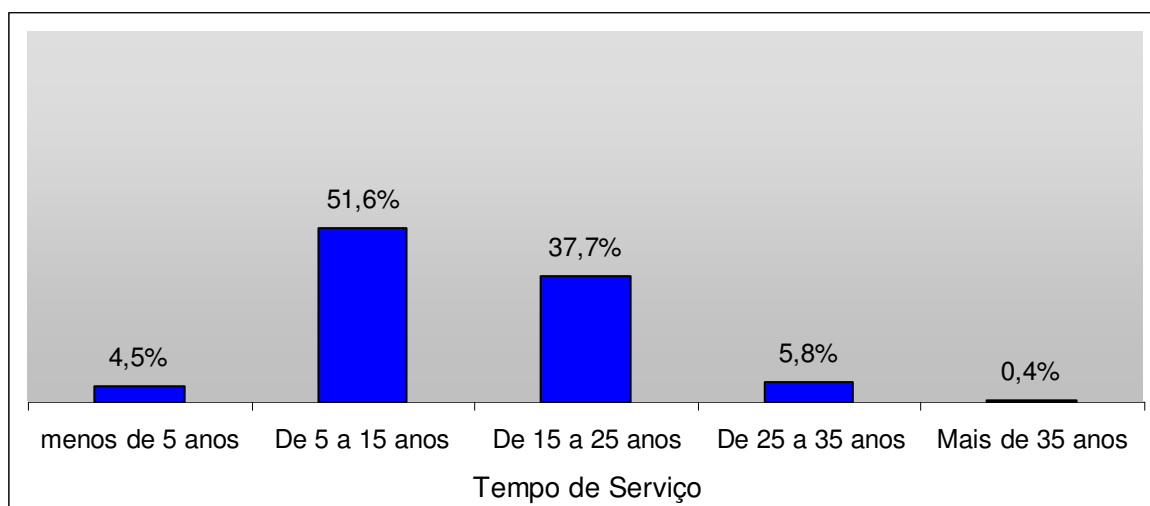


Gráfico 11 – Tempo de serviço

Fonte: Elaboração própria.

Apresentam-se, a seguir, os resultados obtidos nos blocos de questões contidas em cada uma das seis áreas de trabalho definidas para o presente estudo.

#### 5.2.2 Análise dos fatores de satisfação e insatisfação por área de trabalho

Para se identificar o nível de satisfação e insatisfação do servidor (primeira parte do questionário), consideraram-se como relevantes as seguintes áreas de trabalho: *organização, gestão e supervisão, ambiente de trabalho, cultura e valores, remuneração e segurança, benefício e recompensa*. Em relação a cada uma dessas áreas, criaram-se indicadores inerentes às áreas analisadas.

Optou-se por fazer dois tipos de análises, a primeira, geral, ou seja, sem levar em consideração os níveis funcionais (NA, NI, NS), e a segunda, específica, ou seja, considerando os níveis funcionais, com o objetivo de identificar se a satisfação ou insatisfação do servidor estaria relacionada ao cargo exercido. Para esta modalidade, tomou-se como referência a faixa satisfação ou insatisfação, apesar de a pesquisa ter sido realizada levando em consideração a escala pouco satisfeito ou muito satisfeito, pouco insatisfeito ou muito insatisfeito.

Para essa análise, convencionou-se como referência de indicador de satisfação os percentuais compreendidos na faixa de 60% a 100%. Como indicador de insatisfação, foi usado como referencial o resultado do nível de satisfação menor que 60%, levando-se em consideração o grau de indiferença.

Iniciou-se a análise pela área de trabalho *organização de forma geral*, sem levar em consideração o nível funcional do servidor. A referida análise foi resultado de 16 questões da escala utilizada na coleta de dados. Para elaboração das questões, foram utilizados os seguintes indicadores: desempenho no trabalho, participação na tomada de decisão, crescimento profissional e reconhecimento.

O resultado mostra que apenas 0,5% dos respondentes consideram-se muito insatisfeitos; 4,5% pouco insatisfeitos; 43,2% indiferentes; 42,7% pouco satisfeitos e 9,1% muito satisfeitos. Com esse resultado, pode-se concluir que, em média, 5% dos servidores estão na faixa de insatisfação; 51,8% dos servidores estão satisfeitos com o trabalho em si, a participação nas políticas da instituição, a tomada de decisão, o desenvolvimento profissional e a valorização. Destacando-se uma indiferença de 43,2%, observa-se que a insatisfação é mínima e que os servidores não estão muito

satisfeitos, o que pode caracterizar um comportamento de apatia e desinteresse, confirmado pelo índice de indiferença (Gráfico 12).

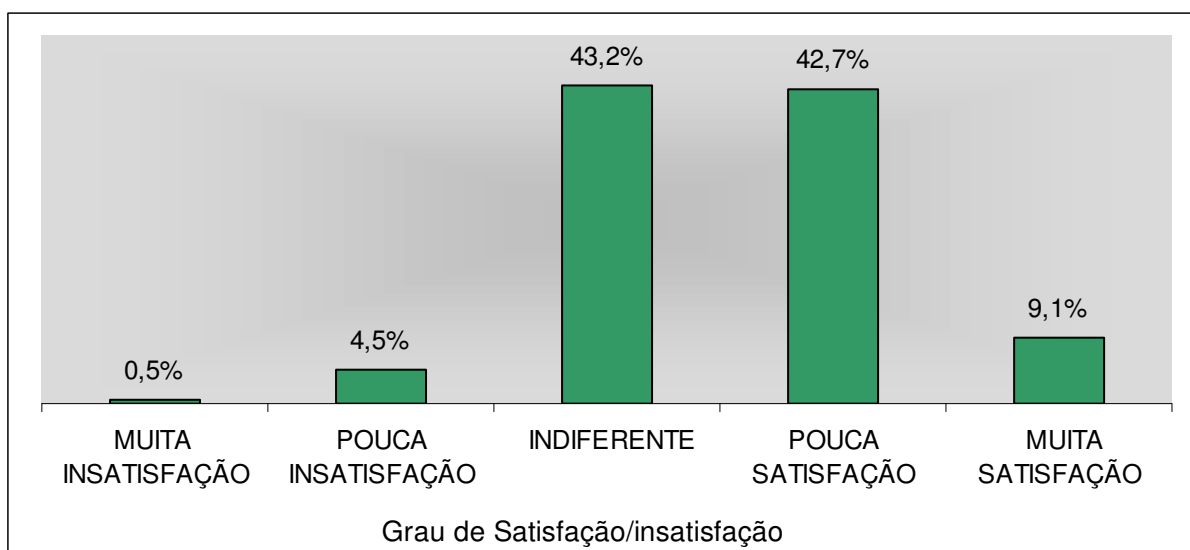


Gráfico 12 – Análise geral de satisfação e insatisfação na organização

Fonte: Elaboração própria.

Apresenta-se, a seguir, a análise da pesquisa *de forma específica*, relativa aos fatores de satisfação. Os resultados são demonstrados conforme os quadros 7A, 7B e 7C.

Quadro 7A – Nível de apoio – NA: fatores de satisfação na organização

	QUESTÕES	%
1	Tipo de trabalho, tarefas e atividades realizadas	75
2	Participação no planejamento das atividades e decisões no setor de trabalho	73,4
3	Realização de reuniões com a presença de superiores	64,5
4	Qualidade de execução de tarefas	86,6
5	Oportunidade de trabalhar com tarefas que gosta	75
6	Utilização de habilidades e conhecimento na realização do trabalho	80
7	Oportunidade de desenvolver trabalho criativo	68,9

Fonte: Elaboração própria.



Quadro 7B – Nível intermediário – NI: fatores de satisfação na organização

	QUESTÕES	%
1	Tipo de trabalho, tarefas e atividades realizadas	80,6
2	Participação no planejamento das atividades e decisões no setor de trabalho	70
3	Informações recebidas do chefe imediato para subsidiar trabalho	73,9
4	Qualidade de execução de tarefas	83,9
5	Oportunidade de trabalhar com tarefas que gosta	77,5
6	Utilização de habilidades e conhecimento na realização do trabalho	78,3
7	Oportunidade de desenvolver trabalho criativo	65,8

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 7C – Nível superior – NS: fatores de satisfação na organização

	QUESTÕES	%
1	Tipo de trabalho, tarefas e atividades realizadas	78,2
2	Participação no planejamento das atividades e decisões no setor de trabalho	76,4
3	Informações recebidas do chefe imediato para subsidiar trabalho	75
4	Realização de reuniões com a presença de superiores	67,9
5	Grau de autonomia para decidir aspectos relativos ao trabalho	80,3
6	Qualidade de execução de tarefas	91
7	Oportunidade de trabalhar com tarefas que gosta	80,3
8	Utilização de habilidade e conhecimento na realização do trabalho	85,7
9	Oportunidade de desenvolver trabalho criativo	73,2
10	Colaboração que recebe de outras unidades para realização do trabalho	71,5

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados revelam que, com relação aos fatores intrínsecos do trabalho, tais como tipo de trabalho, participação nas atividades e decisões do setor, qualidade do trabalho, oportunidade de trabalhar com o que gosta, utilização de conhecimentos e habilidades, oportunidade de desenvolver trabalho com criatividade, os servidores estão satisfeitos, independentemente do nível funcional. Destaca-se que, com relação a autonomia e colaboração de outras unidades para realização do trabalho, apenas o NS demonstrou satisfação.

Analisando os valores percentuais, os resultados revelaram que o nível de apoio – NA, no item “realizações de reuniões com a presença dos superiores”, apresentou menor taxa de satisfação (64,5%), contra a maior taxa para o item “qualidade de execução das tarefas” (86,6%); o nível intermediário – NI, no item “oportunidade de desenvolver trabalho criativo” (65,8%), apresentou menor taxa de satisfação, contra a maior taxa para o item “qualidade de execução de tarefas” (83,9%); o nível superior – NS, no item “realização de reuniões com a presença de superiores”, apresentou menor taxa de satisfação (67,9 %), e a maior taxa foi para o item “qualidade de execução de tarefas” (91%). Com relação às categorias funcionais, dos 16 itens analisados, o nível superior apresentou satisfação em dez; os níveis de apoio e intermediário demonstraram satisfação em sete itens. Observe-se que o NS revelou maior quantidade de itens na faixa de satisfação.

Os resultados da pesquisa sobre os fatores de insatisfação são demonstrados, nos quadros 8A – nível de apoio, 8B – nível intermediário e 8C – nível superior, juntamente com o nível de indiferença.

Quadro 8A – Nível de apoio – NA: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) na organização

	QUESTÕES	1 (%)	2 (%)
1	Informações recebidas pelo chefe imediato para subsidiar trabalho	26,7	15,6
2	Oportunidades de capacitação, cursos e treinamentos	29,6	22,7
3	Grau de autonomia para decidir aspectos relativos ao trabalho	26,7	15,6
4	Meios e recursos que a universidade oferece para a realização do trabalho	44,4	15,6
5	Colaboração que recebe de outras unidades para a realização do trabalho	31,1	13,3
6	Participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição	22,2	26,7
7	Oportunidade de propor novos projetos, métodos de trabalho, não se limitando apenas a executar	28,9	22,2
8	Monotonia e marasmo como formas alternativas de comportamento	8,8	40
9	Ambiente físico do trabalho	40	6,7

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 8B – Nível intermediário – NI: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) na organização

	QUESTÕES	1 (%)	2 (%)
1	Realização de reuniões com a presença dos superiores	25	17,5
2	Oportunidades de capacitação, cursos e treinamentos	43,3	16,7
3	Grau de autonomia para decidir aspectos relativos ao trabalho	25	15,6
4	Meios e recursos que a universidade oferece para a realização do trabalho	45,9	10,8
5	Colaboração que recebe de outras unidades para a realização do trabalho	22,5	23,3
6	Participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição	37,6	31,6
7	Oportunidade de propor novos projetos, métodos de trabalho, não se limitando apenas a executar	28,3	26,7
8	Monotonia e marasmo como formas alternativas de comportamento	15,3	43,2
9	Ambiente físico do trabalho	47,1	10,9

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 8C – Nível superior – NS: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) na organização

	QUESTÕES	1 (%)	2 (%)
1	Oportunidades de capacitação, cursos e treinamentos	34	10,7
2	Meios e recursos que a universidade oferece para a realização do trabalho	51,8	3,6
3	Participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição	32,1	23,2
4	Oportunidade de propor novos projetos, métodos de trabalho, não se limitando apenas a executar	32,2	12,5
5	Monotonia e marasmo como formas alternativas de comportamento	23,6	21,8
6	Ambiente físico do trabalho	48,2	3,2

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados apresentados relativos aos fatores intrínsecos ao trabalho, tais como “participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição”, “oportunidades de capacitação, cursos e treinamentos”, “oportunidade de propor novos projetos, métodos de trabalho, não se limitando

apenas a executar”, “monotonia e marasmo como formas alternativas de comportamento”, e, ainda, com relação aos fatores extrínsecos ao trabalho, como “meios e recursos que a universidade oferece para a realização do trabalho” e “ambiente físico do trabalho”, revelam insatisfação e/ou indiferença, independentemente da categoria funcional do servidor.

Os resultados revelaram ainda que os itens de insatisfação e/ou indiferença, apresentados a seguir, dependem da categoria funcional do servidor: “grau de autonomia para decidir aspectos relativos ao trabalho”, “colaboração que recebe de outras unidades para realização do trabalho” e “informações recebidas do chefe imediato para realização das tarefas”.

Os valores percentuais do nível de apoio – NA revelaram que os itens “meios e recursos que a universidade oferece para a realização do trabalho” (44,4%), “ambiente físico do trabalho” (40,7%) e “colaboração que recebe de outras unidades para a realização do trabalho” (31,1%) apresentaram taxas de insatisfação mais representativas, seguidos dos itens: “informações recebidas do chefe imediato para a realização das tarefas” (26,7%) e “grau de autonomia para decidir aspectos relativos ao trabalho” (26,7%), que revelaram taxa de insatisfação relativa, em virtude da indiferença não se mostrar representativa. Todavia, com relação aos itens “oportunidades de capacitação, cursos e treinamentos” (29,6%), “participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição” (22,2%) e “oportunidade de propor novos projetos, métodos de trabalho, não se limitando apenas a executar” (28,9%), as taxas de insatisfação e indiferença foram equivalentes. A indiferença foi acentuada no item “monotonia e marasmo como formas alternativas de comportamento” (40%) (ver quadro 8A).

Com relação aos valores percentuais do nível intermediário – NI, os itens “ambiente físico do trabalho” (47,1%), “meios e recursos que a universidade oferece para a realização do trabalho” (45,9%), “oportunidades de capacitação, cursos e treinamentos” (43,3%) apresentaram taxas de insatisfação mais representativas. No entanto, com relação aos itens “colaboração que recebe de outras unidades para a realização do trabalho” (22,5%), “participação na elaboração dos objetivos e

políticas da instituição” (37,6%), “realização de reuniões com a presença dos superiores” (25,0%), e “oportunidade de propor novos projetos, métodos de trabalho, não se limitando apenas a executar” (28,3%), as taxas de insatisfação e indiferença foram equivalentes. A indiferença foi acentuada no item “monotonia e marasmo como formas alternativas de comportamento” (43,2%).

Com relação aos valores percentuais do nível superior – NS, os itens “meios e recursos que a universidade oferece para a realização do trabalho” (51,8%), “ambiente físico do trabalho” (48,2%), “oportunidades de capacitação, cursos e treinamentos” (34%) apresentaram taxas de insatisfação mais representativas. Os itens “participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição” (32,1%) e “oportunidade de propor novos projetos, métodos de trabalho, não se limitando apenas a executar” (32,2%) revelaram taxa de insatisfação relativa, em virtude da indiferença não se mostrar representativa. Para o item “monotonia e marasmo como formas alternativas de comportamento” (23,6%), as taxas de insatisfação e indiferença foram equivalentes.

Quanto às categorias funcionais, dos 16 itens analisados, o NS apresentou insatisfação em seis deles, o nível de apoio e o intermediário demonstraram insatisfação em nove itens. Observa-se que o NS revelou menor quantidade de itens na faixa de insatisfação.

Para uma melhor visualização, após análises dos níveis de satisfação e insatisfação do servidor, selecionaram-se os fatores que apresentaram resultados relevantes, conforme gráficos apresentados a seguir.

Conforme demonstrado, o Gráfico 13 – Meios e recursos necessários à realização do trabalho – revela que as três categorias funcionais estão numa faixa média de insatisfação em torno de 47%, contra 43% na faixa de satisfação, e de indiferença em torno de 10%, o que se torna insignificante.

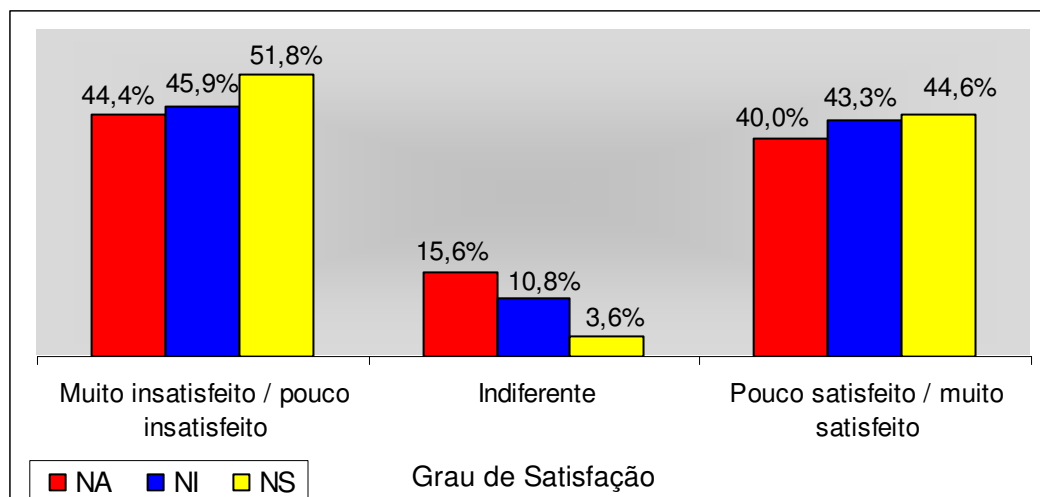


Gráfico 13 – Meios e recursos necessários à realização do trabalho

Fonte: Elaboração própria.

No Gráfico 14 – Ambiente físico, os resultados revelam que as três categorias funcionais estão na faixa média de insatisfação de 45,9%, apresentando resultado semelhante na faixa de satisfação, e a indiferença apresenta um resultado médio de 8,2%, mostrando-se insignificante.

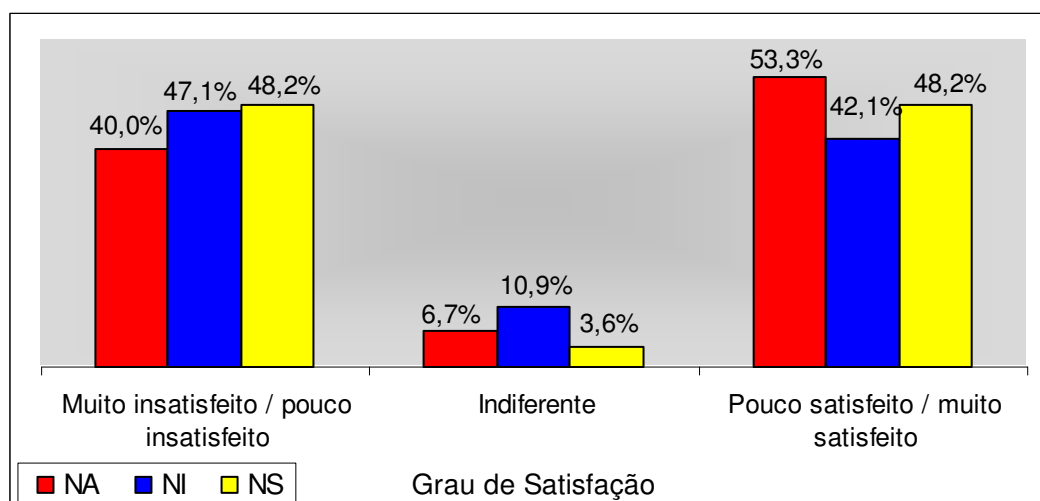


Gráfico 14 – Ambiente físico

Fonte: Elaboração própria.

Com relação ao item “colaboração que recebe de outras unidades para a realização do trabalho”, o Gráfico 15, para o NA, apresenta taxa de satisfação de 55,5%, contra 31,1% de insatisfação, e uma taxa de indiferença insignificante. O NI apresenta taxa de satisfação de 54,2%, contra 22,5% de insatisfação, e 23,3% de

indiferença; destacando-se o NS, que apresenta taxa de satisfação de 71,6%, contra 19,6% de insatisfação, e 8,9% de indiferença.

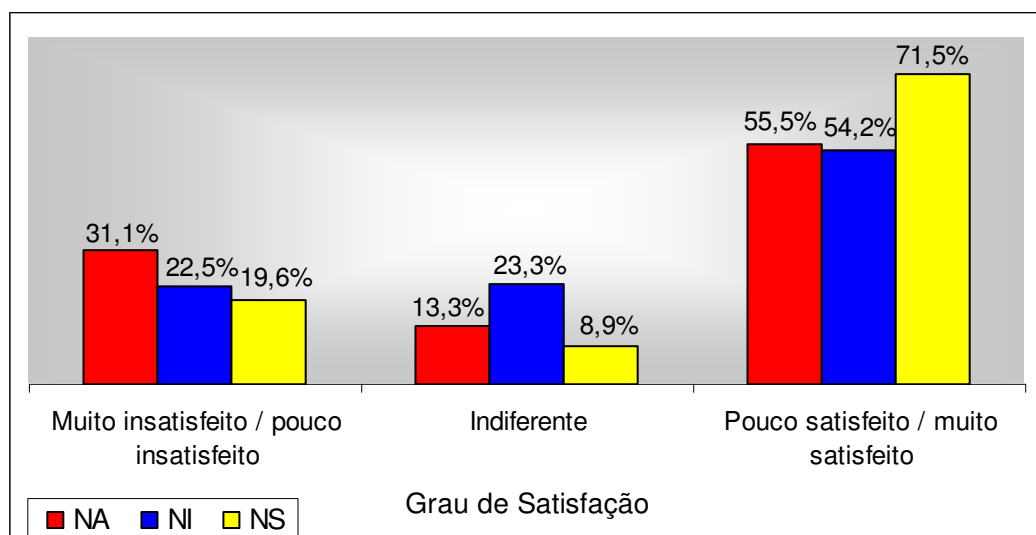


Gráfico 15 – Colaboração entre unidades de trabalho

Fonte: Elaboração própria.

Conforme demonstrado no Gráfico 16 – Participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição, o dado revela que as três categorias funcionais estão na faixa média de satisfação em torno de 38,5%, contra 33% de insatisfação, seguido de uma taxa média de indiferença em torno de 28,4%.

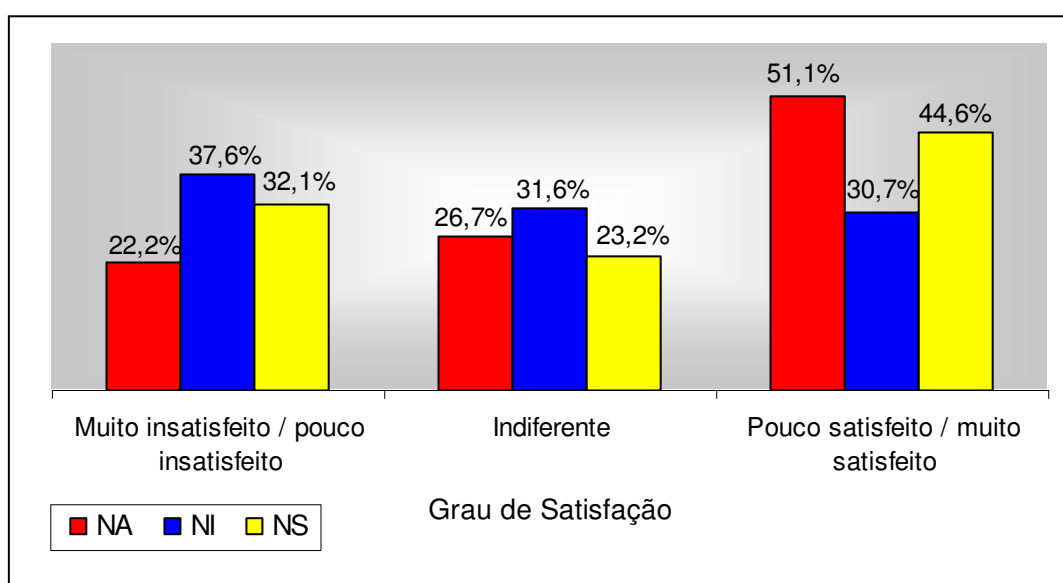


Gráfico 16 – Participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição

Fonte: Elaboração própria.

Com relação ao item “oportunidades de capacitação, cursos e treinamentos”, no Gráfico 17, a seguir, os resultados revelam que as três categorias funcionais estão na faixa média de satisfação de 45,5%, contra 38,2% de insatisfação, seguida de uma taxa média de indiferença de 16,4%.

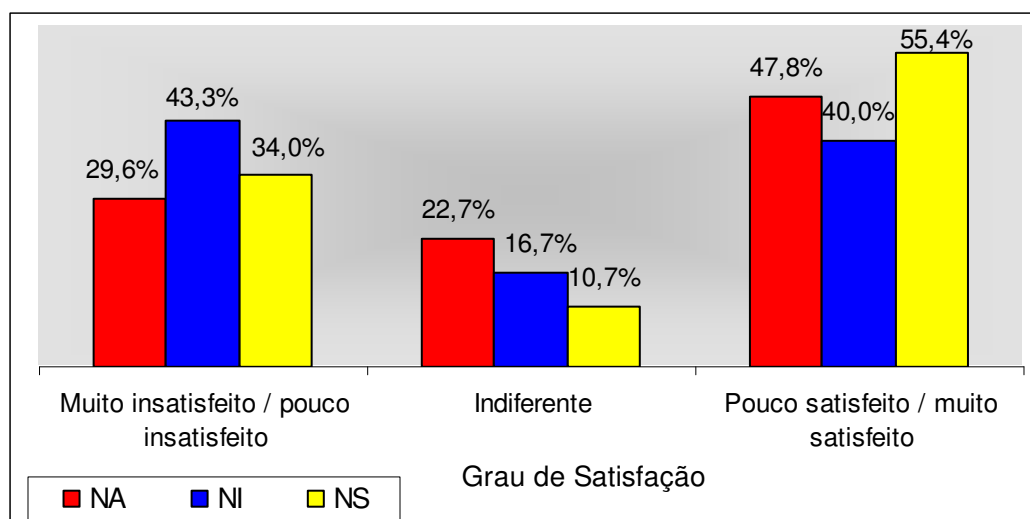


Gráfico 17 – Oportunidades de capacitação, cursos e treinamentos

Fonte: Elaboração própria.

No entanto, para o item “oportunidade de propor projetos e novos métodos de trabalho”, não se limitando apenas a executar (Gráfico 18), os resultados revelam que as três categorias funcionais estão na faixa média de satisfação de 48,4%, contra 29,4% de insatisfação, seguida de uma taxa média de indiferença de 22,2%.



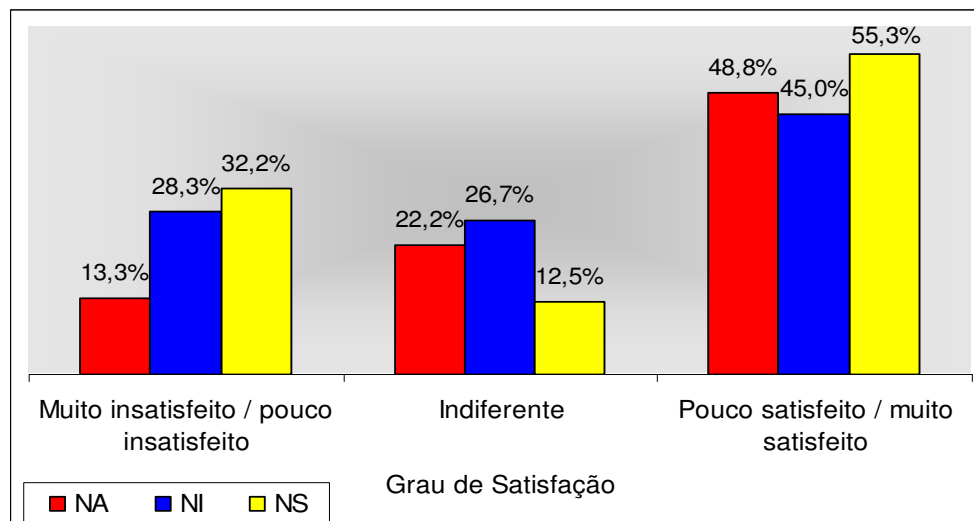


Gráfico 18 – Oportunidade de propor projetos e novos métodos de trabalho

Fonte: Elaboração própria.

Com relação ao item “monotonia e marasmo como formas alternativas de comportamento” (Gráfico 19), os resultados revelaram acentuada indiferença relativa ao NA (40%) e NI (43,2%). Destacando o NS, que revelou taxa de indiferença de 21,8% e de insatisfação de 23,6%.

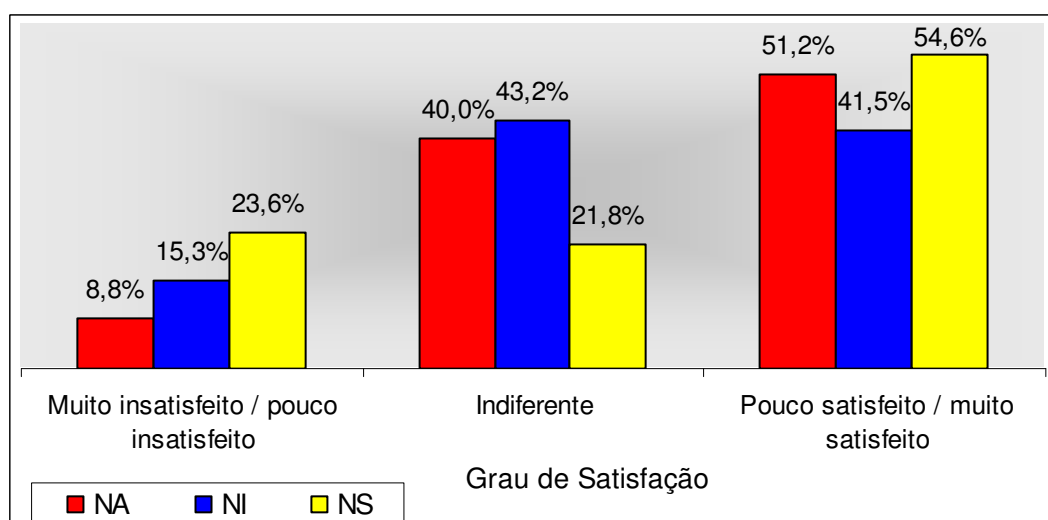


Gráfico 19 – Monotonia e marasmo como formas alternativas de comportamento

Fonte: Elaboração própria.

Sintetizando, chama-se a atenção para o grau de cooperação e comunicação entre as diversas unidades da universidade, que precisam ser melhor trabalhadas, principalmente em relação ao nível de apoio.

Os resultados revelam que, com relação à participação dos servidores na elaboração dos objetivos e políticas da instituição, uma parcela significativa de servidores sente-se alijada do processo, principalmente os de NS, que expressam um nível de insatisfação representativo, em virtude da indiferença ser insignificante.

Conforme os resultados já demonstrados, o servidor gosta do tipo de tarefa que faz (média de satisfação 78,9% entre os três níveis) e utiliza-se de criatividade no modo de desenvolver suas atividades (média de satisfação em torno de 68,4%). No entanto, quando se trata de mudanças, assumir responsabilidades, planejamento e não execução, o servidor demonstra insatisfação, o que pode ser o fator responsável pela apatia demonstrada no decorrer dos resultados desta pesquisa, tendo em vista os índices de indiferença apresentados, percebidos como uma característica do servidor da instituição em estudo.

Observa-se que, quanto aos fatores extrínsecos ao trabalho, como recursos físicos, equipamentos e demais meios necessários ao bom desempenho das atividades, o servidor se posiciona de forma mais definida, conseqüentemente, o índice de indiferença torna-se insignificante.

Segundo Robbins (1998), o que leva à satisfação é a produtividade, e não o contrário. Quando realiza um bom trabalho, intrinsecamente o indivíduo se sente bem, supondo que a organização compense a produtividade com reconhecimento verbal, probabilidade de promoção; e em troca dessas recompensas o nível de satisfação aumenta. O autor comenta ainda que empregados tendem a preferir trabalhos que lhes dêem oportunidades para usar suas habilidades e ofereçam uma variedade de tarefas, autonomia e *feedback* de sua contribuição. Trabalhos que possibilitam poucos desafios causam tédio, proporcionando forma alternativa de comportamento.

A seguir, mostra-se a análise da segunda área de trabalho *gestão e supervisão*, a qual representa o resultado global obtido nas 16 questões utilizadas no levantamento de dados, sem levar em consideração os níveis da categoria funcional. Para elaboração das questões, levaram-se em consideração os seguintes

indicadores: reconhecimento e valorização, gestão administrativa, negociações sindicais, *feedback* e crescimento pessoal.

Observa-se, conforme o Gráfico 20, que 0,9% dos servidores estão muito insatisfeitos, 8,1% estão pouco insatisfeitos, 38% indiferentes, 50,2% pouco satisfeitos e apenas 2,7% muito satisfeitos. Diante desses percentuais, constata-se que, em média, os resultados mostram que 52,9% dos servidores estão satisfeitos com a gestão e supervisão da universidade, com o reconhecimento do valor do trabalho pelos superiores hierárquicos, com a chefia imediata e colegas, com o respeito à liberdade sindical e à liberdade de expressão política.

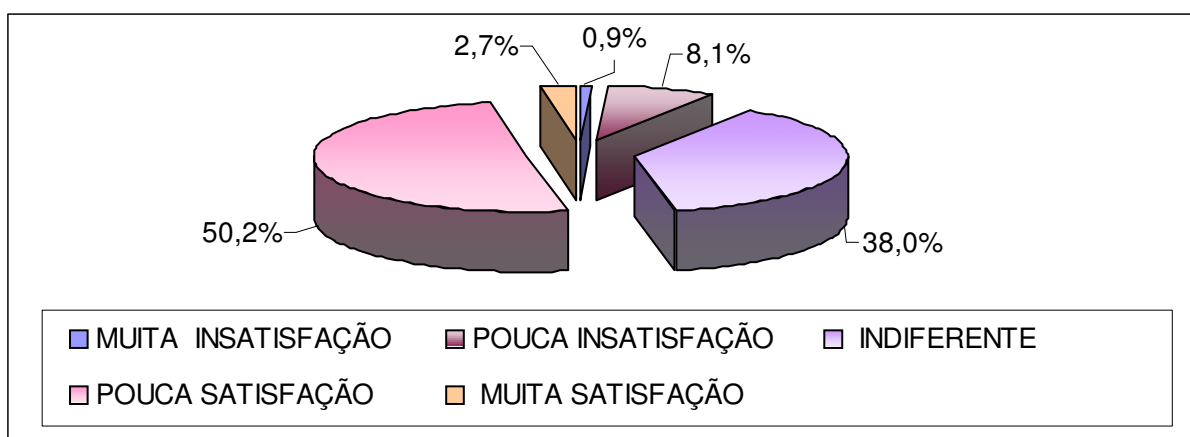


Gráfico 20 – Análise geral de satisfação e insatisfação na gestão e supervisão

Fonte: Elaboração própria.

Apresenta-se, a seguir, análise da pesquisa *de forma específica*, relativa aos fatores de satisfação dos níveis de apoio, intermediário e superior. Os resultados são demonstrados conforme os quadros 9A, 9B e 9C.

Quadro 9A – Nível de apoio – NA: fatores de satisfação na gestão e supervisão

	QUESTÕES	%
1	Reconhecimento dos superiores do valor do trabalho que faz	64,5
2	Reconhecimento da qualidade do trabalho pelo chefe ou colegas	62,2
3	Dispensa do trabalho sem a exigência da utilização de guia médica	62,3
4	Supervisão que é exercida sobre o servidor pelo chefe imediato	80
5	Remoção para outras unidades por iniciativa da chefia	62,2
6	Apoio dos superiores para a solução de problemas com o trabalho	77,3
7	Oportunidades que tem para realizar trabalho em que se destaca	62,2
8	Estilo de direção do chefe imediato	65
9	Estilo de direção do superior hierárquico	60
10	Respeito dos gestores quanto ao espaço de cada um dos segmentos	64,5
11	Respeito à liberdade de expressão política, eleitoral e de trabalho	62,2

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 9B – Nível intermediário – NI: fatores de satisfação na gestão e supervisão

	QUESTÕES	%
1	Participação no plano de trabalho com definição de objetivos e metas	60
2	Reconhecimento da qualidade do trabalho pelo chefe ou colegas	70,8
3	Dispensa do trabalho sem a exigência da utilização de guia médica	72,9
4	Supervisão que é exercida sobre o servidor pelo chefe imediato	70,1
5	Remoção para outras unidades por iniciativa da chefia	62,2
6	Apoio dos superiores para a solução de problemas com o trabalho	65
7	Oportunidades que tem para realizar trabalho em que se destaca	65
8	Informação que recebe a respeito dos resultados do seu trabalho	69
9	Estilo de direção do chefe imediato	66,1
10	Estilo de direção do superior hierárquico	67,3

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 9C – Nível superior – NS: fatores de satisfação na gestão e supervisão

	QUESTÕES	%
1	Participação no plano de trabalho com definição de objetivos e metas	76,4
2	Reconhecimento da qualidade do trabalho pelo chefe ou colegas	73,3
3	Dispensa do trabalho sem a exigência da utilização de guia médica	60,7
4	Respeito dos gestores com relação a não permitir o desvio de função	65,4
5	Supervisão que é exercida sobre o servidor pelo chefe imediato	76,4
6	Apoio dos superiores para a solução de problemas com o trabalho	67,3
7	Oportunidades que tem para realizar trabalho em que se destaca	73,2
8	Informação que recebe a respeito dos resultados do seu trabalho	71,4
9	Estilo de direção do chefe imediato	68,5
10	Estilo de direção do superior hierárquico	64,8
11	Respeito à liberdade de expressão política, eleitoral e de trabalho	67,3

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados revelam que, com os itens: “reconhecimento da qualidade do trabalho pelo chefe ou colegas”, “dispensa do trabalho sem a exigência da utilização de guia médica”, “supervisão que é exercida sobre o servidor pelo chefe imediato”, “apoio dos superiores para a solução de problemas com o trabalho”, “oportunidades que tem para realizar trabalho em que se destaca”, “estilo de direção do chefe imediato”, “estilo de direção do superior hierárquico”, os servidores estão satisfeitos, independentemente do nível funcional.

Destaca-se que, para o itens “remoção para outras unidades por iniciativa da chefia”, “respeito dos gestores quanto ao espaço de cada um dos segmentos”, “respeito à liberdade de expressão política, eleitoral e de trabalho”, “informação que recebe a respeito dos resultados do seu trabalho” e “participação no plano de trabalho com definição de objetivos e metas”, os resultados variam de acordo com a categoria funcional do servidor.

Com relação aos valores percentuais, os resultados revelaram que o nível de apoio – NA, no item “supervisão que é exercida sobre o servidor pelo chefe imediato”, apresentou maior taxa de satisfação (80%), contra a menor taxa para o

item “estilo de direção do superior hierárquico” (60%); o nível intermediário – NI, no item “dispensa do trabalho sem a exigência da utilização de guia médica”, apresentou maior taxa de satisfação (72,9%), contra a menor taxa para o item “participação no plano de trabalho com definição de objetivos e metas” (60%); e o nível superior – NS, no item “participação no plano de trabalho com definição de objetivos e metas”, apresentou maior taxa de satisfação (76,4%), contra a menor taxa para o item “dispensa do trabalho sem a exigência da utilização de guia médica” (60,7%).

Com relação às categorias funcionais, dos 16 itens analisados, o NS e NA apresentaram satisfação em 11 e o NI demonstrou satisfação em dez itens. Observa-se que o NS e NA revelaram maior quantidade de itens na faixa de satisfação.

Os resultados da pesquisa relativos aos fatores de insatisfação são demonstrados, a seguir, nos Quadros 10A – nível de apoio, 10B – nível intermediário e 10C – nível superior, juntamente com o nível de indiferença.

Quadro 10A – Nível de apoio – NA: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) na gestão e supervisão

	QUESTÕES	1 (%)	2 (%)
1	Informação da contribuição do trabalho do servidor nos resultados da UFC	31,1	13,3
2	Participação no plano de trabalho com definição de objetivos e metas	25,0	22,7
3	Respeito dos gestores com relação a não permitir o desvio de função	20,4	31,8
4	Informação que recebe a respeito dos resultados do seu trabalho	27,3	18,2
5	Respeito à liberdade sindical	17,8	26,7

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 10B – Nível intermediário – NI: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) na gestão e supervisão

	QUESTÕES	1 (%)	2 (%)
1	Reconhecimento dos superiores do valor do trabalho que faz	22,5	20
2	Informação da contribuição do trabalho do servidor nos resultados da UFC	35,0	17,5
3	Respeito dos gestores com relação a não permitir o desvio de função	19,3	24,4
4	Respeito dos gestores quanto ao espaço de cada um dos segmentos	20,4	30,5
5	Respeito à liberdade sindical	17,6	28,6
6	Respeito à liberdade de expressão política, eleitoral e de trabalho	16,3	30,8

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 10C – Nível superior – NS: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) na gestão e supervisão

	QUESTÕES	1 (%)	2 (%)
1	Reconhecimento dos superiores do valor do trabalho que faz	25,0	17,9
2	Informação da contribuição do trabalho do servidor nos resultados da UFC	26,8	16,1
3	Remoção para outras unidades por iniciativa da chefia	14,6	34,5
4	Respeito dos gestores quanto ao espaço de cada um dos segmentos	21,4	19,6
5	Respeito à liberdade sindical	14,3	30,4

Fonte: Elaboração própria.

O resultado apresentado no item “informação da contribuição do trabalho do servidor nos resultados da UFC” revela insatisfação, independentemente da categoria funcional do servidor; e com relação ao item “respeito à liberdade sindical”, constata-se indiferença, independentemente da categoria funcional do servidor.

Os resultados revelaram que os itens de insatisfação e/ou indiferença, a seguir listados, dependem da categoria funcional do servidor: “participação no plano de trabalho com definição de objetivos e metas”, “respeito dos gestores com relação a não permitir o desvio de função”, “reconhecimento dos superiores do valor do trabalho que faz”, “informação que recebe a respeito dos resultados do seu trabalho”, “respeito dos gestores quanto ao espaço de cada um dos segmentos” e “remoção para outras unidades por iniciativa da chefia”.

Os valores percentuais relativos ao nível de apoio – NA revelaram que o item “informação da contribuição do trabalho do servidor nos resultados da UFC” (31,1%) apresentou a maior taxa de insatisfação, seguido do item “informação que recebe a respeito dos resultados do seu trabalho” (27,3%). No item “participação no plano de trabalho com definição de objetivos e metas” (25%), os resultados indicaram taxa de insatisfação relativa, em virtude da indiferença apresentar taxas equivalentes. Com relação aos itens “respeito dos gestores com relação a não permitir o desvio de função” (31,8%) e “respeito à liberdade sindical” (26,7%), os resultados assinalaram acentuada indiferença.

Para os percentuais relativos ao nível intermediário – NI, o item “informação da contribuição do trabalho do servidor nos resultados da UFC” (35%) apresentou a maior taxa de insatisfação. Os itens “respeito dos gestores com relação a não permitir o desvio de função” (24,4%), “respeito à liberdade sindical” (28,6%), “respeito dos gestores quanto ao espaço de cada um dos segmentos” (30,5%) apresentaram taxas de indiferença acentuadas. Com relação ao item “reconhecimento dos superiores do valor do trabalho que faz” (22,5%), os resultados revelaram taxa de insatisfação relativa, em virtude da indiferença apresentar taxas equivalentes.

Com relação aos valores percentuais relativos ao nível superior – NS, o item “informação da contribuição do trabalho do servidor nos resultados da UFC” (26,8%) apresentou a maior taxa de insatisfação. Os itens “remoção para outras unidades por iniciativa da chefia” (34,5%) e “respeito à liberdade sindical” (30,4%) apresentaram taxas de indiferença acentuadas.

Com relação às categorias funcionais, dos 16 itens analisados, o NS e NA apresentaram insatisfação em cinco itens, o nível intermediário demonstrou insatisfação em seis itens. Observa-se que o NS e NA revelaram menor quantidade de itens na faixa de insatisfação.



Para uma melhor visualização, após análise dos níveis de satisfação e insatisfação do servidor, selecionaram-se os fatores que apresentaram resultados relevantes, conforme gráficos a seguir.

Conforme demonstrado, o Gráfico 21, na questão “informação da contribuição do trabalho do servidor nos resultados da UFC”, revela que as três categorias funcionais estão na faixa média de insatisfação de 32,1%, contra 51,6% na faixa de satisfação, já a indiferença apresenta um resultado médio de 16%. Destacando que o NI apresenta a maior taxa de insatisfação, de 35%.

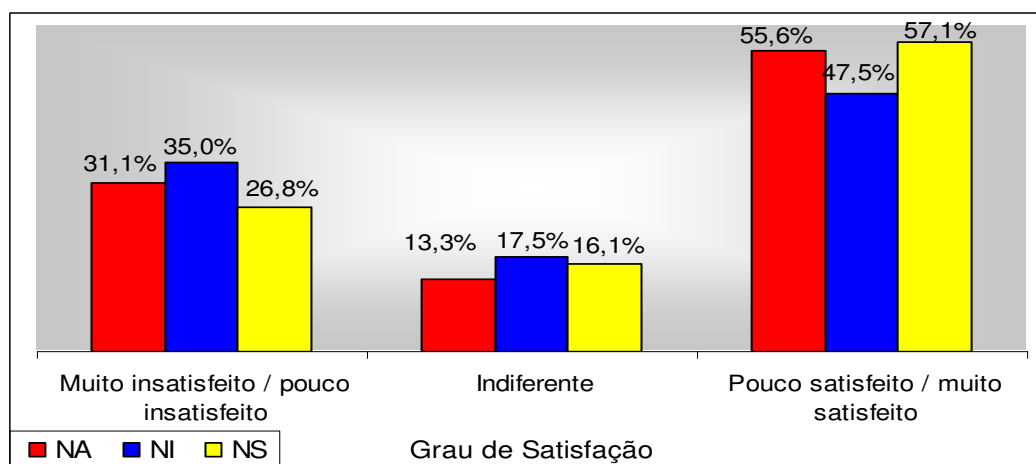


Gráfico 21 – Informação da contribuição do trabalho do servidor nos resultados da UFC

Fonte: Elaboração própria.

Com relação ao item “dispensa do trabalho sem a exigência de guia médica”, Gráfico 22, os resultados mostram que os três níveis de categoria funcional estão na faixa média de satisfação em torno de 67,6%, contra 16,9% de insatisfação e indiferença em torno de 15,5%.

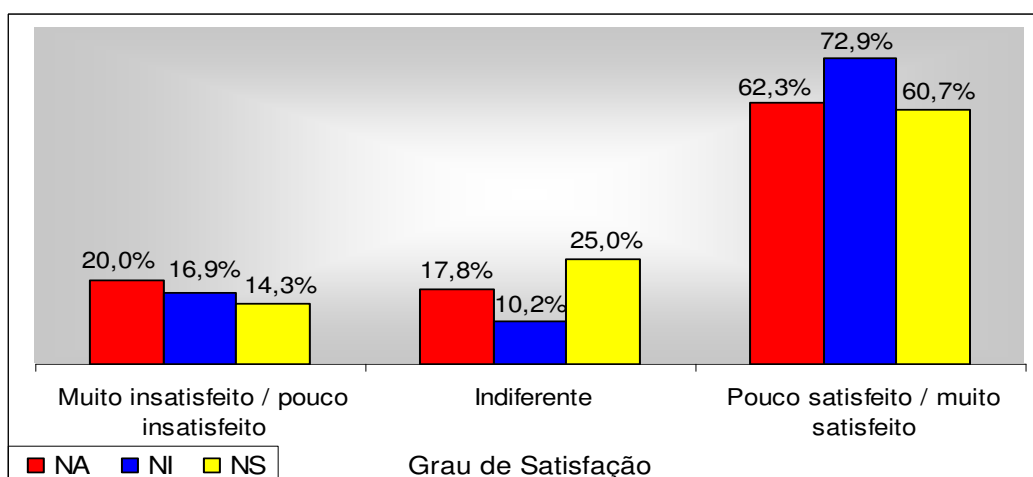


Gráfico 22 – Dispensa do trabalho sem a exigência de guia médica

Fonte: Elaboração própria.

Na questão “remoção para outras unidades por iniciativa da chefia”, Gráfico 23, observa-se que o NS revela indiferença em torno de 34,5%. O NA e NI estão satisfeitos com o sistema de remoção do servidor.

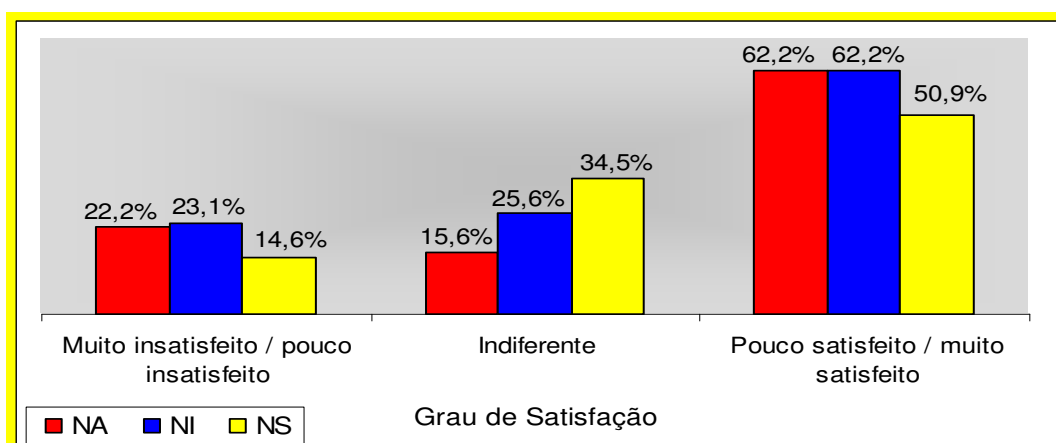


Gráfico 23 – Remoção para outras unidades por iniciativa da chefia

Fonte: Elaboração própria.

Tratando-se da questão “respeito dos gestores à natureza das funções”, Gráfico 24, os resultados revelam que a média de satisfação fica em 53,4%, contra 20,7% de insatisfação. No entanto, observa-se que o NA e o NI revelam indiferença de 31,8% e 24,4%, respectivamente.

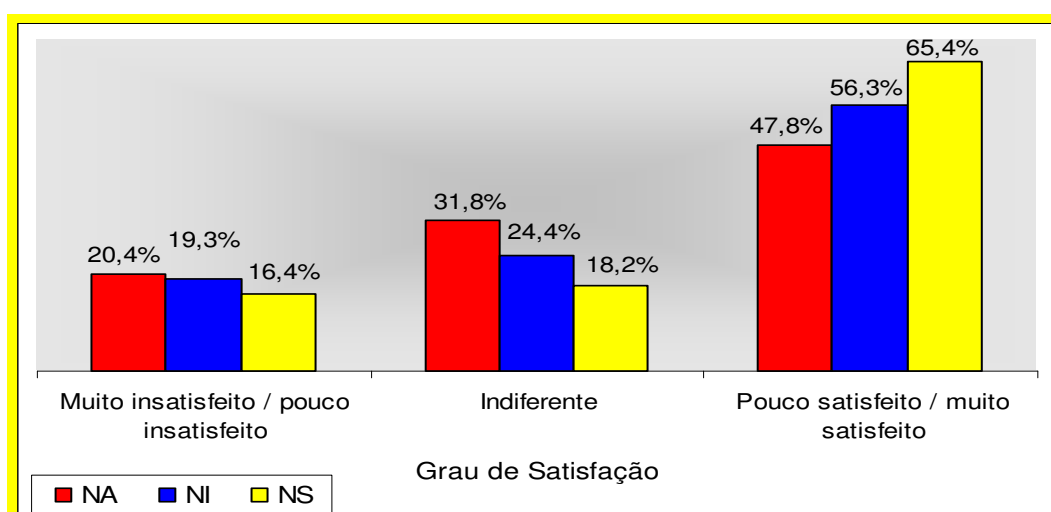


Gráfico 24 – Respeito dos gestores à natureza das funções

Fonte: Elaboração própria.

Com relação à questão “supervisão exercida pelo chefe imediato”, Gráfico 25, os resultados mostram que os três níveis de categoria funcional estão na faixa média de satisfação em torno 73,8%, contra 11% de insatisfação, e 15% dos servidores, em média, são indiferentes.

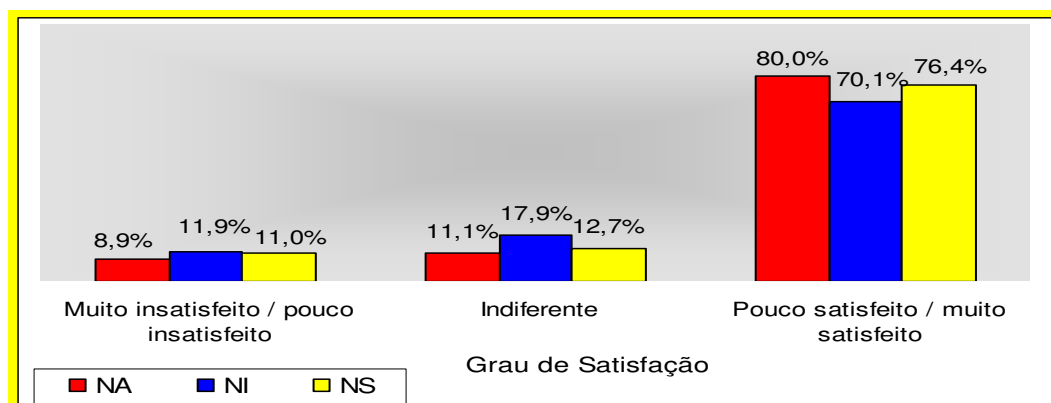


Gráfico 25 – Supervisão exercida pelo chefe imediato

Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 26, a seguir, mostra o estilo de direção das chefias imediatas como democrático. Em seguida, o Gráfico 27 demonstra que os três níveis de categoria funcional estão na faixa média de satisfação de 66,5%, contra 17,2% de insatisfação com o estilo de direção da chefia imediata. A indiferença média fica em 16,3%.

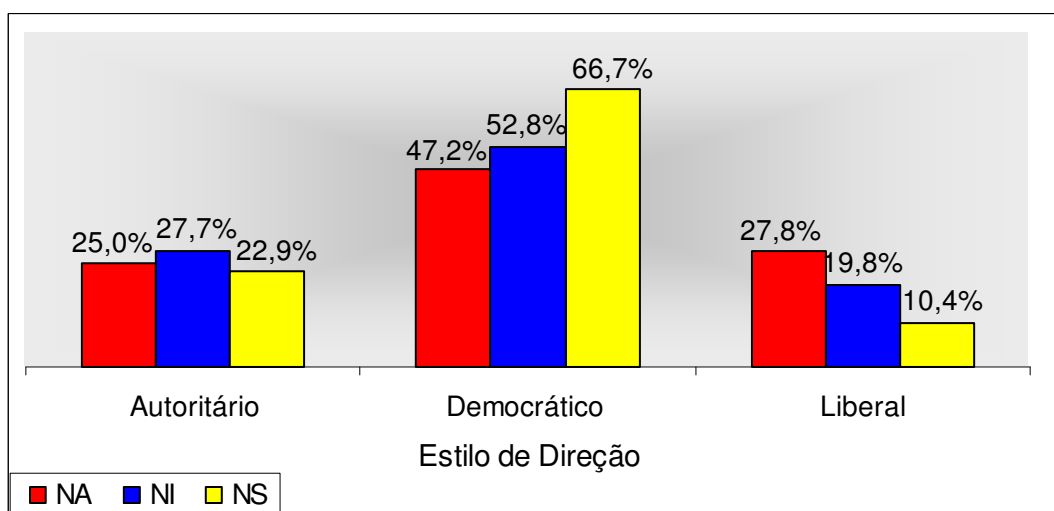


Gráfico 26 – Estilo de direção do chefe imediato

Fonte: Elaboração própria.

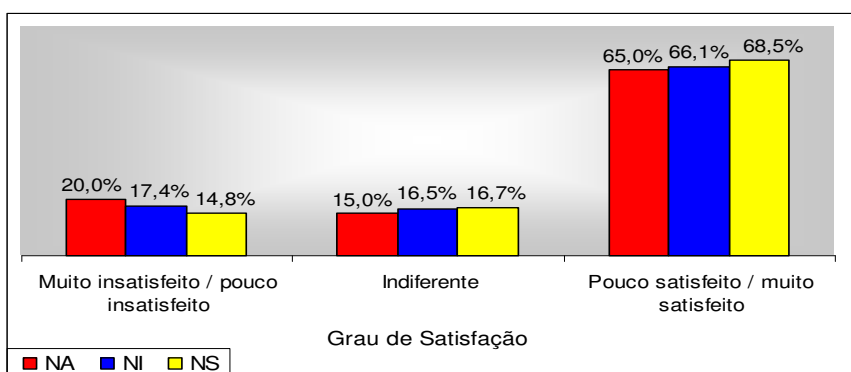


Gráfico 27 – Grau de satisfação com a chefia imediata

Fonte: Elaboração própria.

Com relação ao estilo de direção do superior hierárquico, Gráfico 28, o resultado se repete, ou seja, a predominância do estilo democrático. Em seguida, o Gráfico 29 demonstra que os três níveis de categoria funcional estão na faixa média de satisfação de 65,2%, contra 16,8% de insatisfação com o estilo de direção do superior hierárquico. A indiferença média fica em 20,1%.

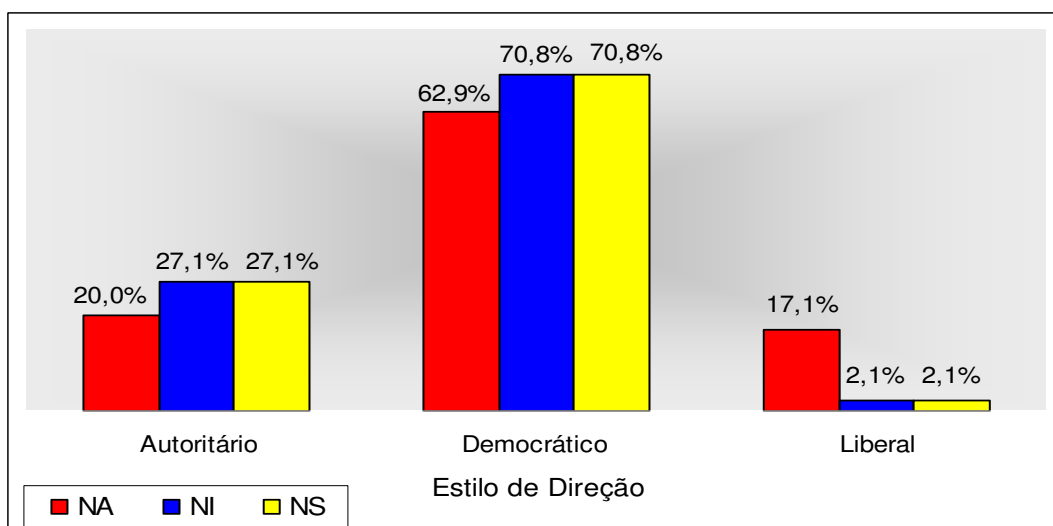


Gráfico 28 – Estilo de direção do superior hierárquico

Fonte: Elaboração própria.

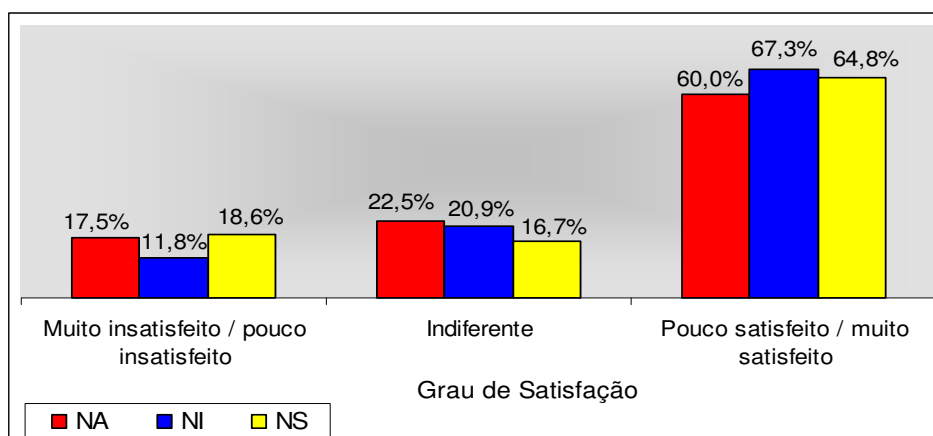


Gráfico 29 – Grau de satisfação com o superior hierárquico

Fonte: Elaboração própria.

Sintetizando a análise realizada na área de trabalho *gestão e supervisão*, ou seja, a questão acerca do *feedback* do trabalho desenvolvido pelo servidor, os resultados revelam que o NA apresenta nível de satisfação de 54,6%, contra 27,3% de insatisfação. No entanto, o NI e o NS estão satisfeitos com o retorno que têm do trabalho. Todavia, sobre a contribuição do trabalho dos servidores nos resultados da instituição, os três níveis apresentam resultados médios na faixa de satisfação de 51,6%, contra 32,1% de insatisfação.

Constata-se, ainda, acentuada flexibilidade da gestão com relação a ausências do servidor do ambiente de trabalho sem comprovação de guia médica. Observa-se que os servidores estão satisfeitos com o estilo de supervisão das chefias, a insatisfação chega a ser insignificante, o mesmo ocorrendo com a indiferença. Tal situação evidencia um afrouxamento do processo de supervisão.

Com relação à remoção, destaca-se a média de indiferença de 25,8%, ao que parece, para o servidor, tanto faz o local de trabalho, o comportamento é o mesmo.

O fato da estrutura de cargos não ser respeitada, em virtude do desvio de função, parece ser irrelevante, além de ser indiferente para uma parcela significativa da categoria.

A seguir, mostra-se a análise da terceira área denominada *ambiente de trabalho*. Torna-se importante estudar o ambiente de trabalho, tendo em vista o relacionamento interpessoal contribuir para evitar a insatisfação no trabalho. Para essa análise, utilizaram-se os seguintes indicadores: relações éticas e profissionais, relações sociais, relações pessoais e valorização.

O Gráfico 30 apresenta a análise global da variável ambiente de trabalho, resultado das 12 questões da escala utilizada na coleta de dados, sem levar em consideração o nível funcional do servidor. O resultado mostra que 19,9% dos servidores estão muito satisfeitos, 43% pouco satisfeitos, 32,6% são indiferentes, 4,1% apresentam pouca satisfação e apenas 0,5% demonstra muita insatisfação. Conclui-se que, em média, os servidores estão satisfeitos com as relações éticas e profissionais com os superiores hierárquicos, com o usuário, com os colegas de trabalho, com o nível de colaboração relativo a informações do setor de trabalho e de outros setores, apresentando uma média de resultado na faixa de satisfação de 62,9% e de insatisfação de 4,6%.

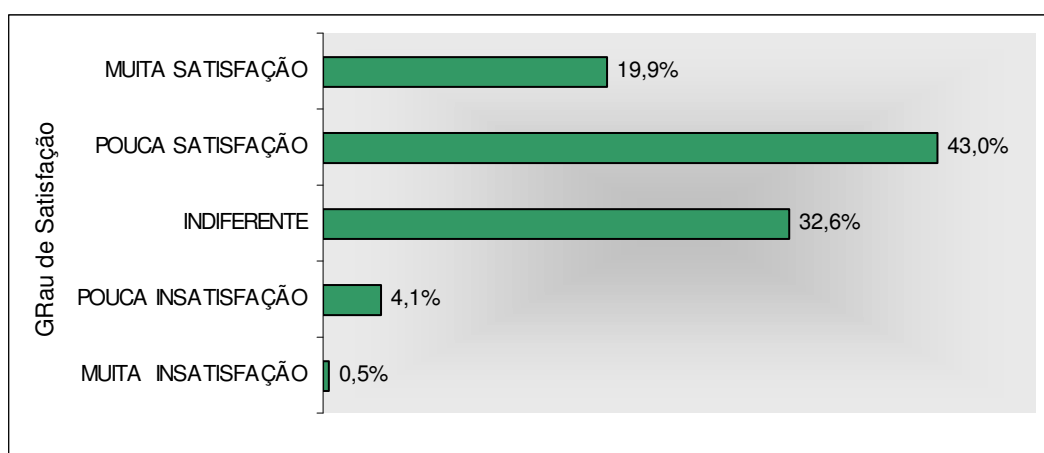


Gráfico 30 – Análise geral de satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho

Fonte: Elaboração própria.

Apesar da análise de forma global ter apresentado os maiores índices de satisfação, torna-se relevante analisar questões específicas, objetivando identificar

variações e confirmar resultados. Apresenta-se, a seguir, a análise da pesquisa *de forma específica*, relativa aos fatores de satisfação. Os resultados são demonstrados conforme os quadros 11A, 11B e 11C.

Quadro 11A – Nível de apoio – NA: fatores de satisfação no ambiente de trabalho

	QUESTÕES	%
1	Relações éticas e profissionais com os superiores hierárquicos	69,8
2	Realização de reuniões de confraternização com a participação da administração superior e/ou com os demais servidores	66,6
3	Grau de facilidade e rapidez com que obtém informações do setor de trabalho necessárias às atividades que executa	68,9
4	Relações éticas e profissionais com pessoas de nível hierárquico semelhante	71,1
5	Grau de facilidade e rapidez com que pode obter informações de outros setores de trabalho necessárias às atividades que executa	60
6	Apoio e colaboração que recebe dos colegas de trabalho	77,3
7	Relações éticas e profissionais com o usuário	75
8	Igualdade e justiça no tratamento que recebe por parte dos superiores hierárquicos	70,4
9	Igualdade e justiça no tratamento relativo aos três segmentos da universidade (professor – aluno – técnico-administrativo) por parte da administração superior	72,7
10	Relações éticas e profissionais com pessoas de nível hierárquico inferior	63,7

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 11B – Nível intermediário – NI: fatores de satisfação no ambiente de trabalho

	QUESTÕES	%
1	Relações éticas e profissionais com os superiores hierárquicos	65
2	Grau de facilidade e rapidez com que obtém informações do setor de trabalho necessárias às atividades que executa	76,7
3	Relações éticas e profissionais com pessoas de nível hierárquico semelhante	79
4	Grau de facilidade e rapidez com que pode obter informações de outros setores de trabalho necessárias às atividades que executa	62,4
5	Apoio e colaboração que recebe dos colegas de trabalho	81,3
6	Relações éticas e profissionais com o usuário	78,9
7	Relações éticas e profissionais com pessoas de nível hierárquico inferior	62,4
8	Igualdade e justiça no tratamento que recebe por parte dos superiores hierárquicos	67,5

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 11C – Nível superior – NS: fatores de satisfação no ambiente de trabalho

	QUESTÕES	%
1	Relações éticas e profissionais com os superiores hierárquicos	76,8
2	Grau de facilidade e rapidez com que obtém informações do setor de trabalho necessárias às atividades que executa	71,4
3	Relações éticas e profissionais com pessoas de nível hierárquico semelhante	76,8
4	Grau de facilidade e rapidez com que pode obter informações de outros setores de trabalho necessárias às atividades que executa	66
5	Apoio e colaboração que recebe dos colegas de trabalho	85,7
6	Relações éticas e profissionais com o usuário	79,6
7	Igualdade e justiça no tratamento que recebe por parte dos superiores hierárquicos	71,4
8	Relações éticas e profissionais com pessoas de nível hierárquico inferior	78,6

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados revelam que os servidores mostram-se satisfeitos com as relações éticas e profissionais com os superiores hierárquicos, com pessoas do mesmo nível hierárquico, de nível hierárquico inferior e com o usuário, como também com o grau de facilidade e rapidez na obtenção de informações do setor de trabalho e de outros setores, com a igualdade e a justiça no tratamento recebido por parte dos superiores hierárquicos e, por fim, com o apoio e a colaboração dos colegas, independentemente do nível funcional.

No entanto, com relação às questões “realização de reunião de confraternização com a participação da administração superior e/ou servidores”, e “igualdade e justiça no tratamento relativos aos três segmentos da universidade”, os resultados dependem da categoria funcional do servidor.

Os resultados revelaram que o nível de apoio – NA, no item “apoio e colaboração que recebe dos colegas de trabalho” (77,3%), apresentou maior taxa de satisfação, contra a menor taxa para o item “grau de facilidade e rapidez com que pode obter informações de outros setores de trabalho” (60%); o nível intermediário –



NI, no item “apoio e colaboração que recebe dos colegas de trabalho” (81,3%), apresentou maior taxa de satisfação, contra a menor taxa para o item “grau de facilidade e rapidez com que pode obter informações de outros setores de trabalho” (62,4%); e o nível superior – NS, no item “apoio e colaboração que recebe dos colegas de trabalho” (85,7%), apresentou maior taxa de satisfação, contra a menor taxa para o item “grau de facilidade e rapidez com que pode obter informações de outros setores de trabalho” (66%).

Com relação às categorias funcionais, dos 12 itens analisados, o NA apresentou satisfação em dez itens e, na seqüência, o NI e NS demonstraram satisfação em oito itens. Observa-se que o NA revelou maior quantidade de itens na faixa de satisfação.

Os resultados da pesquisa relativos aos fatores de insatisfação e indiferença são demonstrados nos quadros 12A – nível de apoio, 12B – nível intermediário e 12C – nível superior.

Quadro 12A – Nível de apoio – NA: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) no ambiente de trabalho

	QUESTÕES	1 (%)	2 (%)
1	Política de administração de pessoal no que se refere à criação e à manutenção de um clima de solidariedade e respeito entre as categorias de docente e de técnico-administrativo	22,2	22,2
2	Punições severas para as pessoas que não seguem ou questionam o sistema de trabalho determinado pelo chefe	31,7	26,8

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 12B – Nível intermediário – NI: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) no ambiente de trabalho

	QUESTÕES	1 (%)	2 (%)
1	Realização de reuniões de confraternização com a participação da administração superior e/ou com os demais servidores	26,1	25
2	Política de administração de pessoal no que se refere à criação e à manutenção de um clima de solidariedade e respeito entre as categorias de docente e de técnico-administrativo	21,7	25,8

3	Punições severas para as pessoas que não seguem ou questionam o sistema de trabalho determinado pelo chefe	30,2	40,3
4	Igualdade e justiça no tratamento relativo aos três segmentos da universidade (professor – aluno – servidores) por parte da administração superior	34,4	21

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 12C – Nível superior – NS: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) no ambiente de trabalho

	QUESTÕES	1 (%)	2 (%)
1	Realização de reuniões de confraternização com a participação da administração superior e/ou com os demais servidores	19,6	21,4
2	Política de administração de pessoal no que se refere à criação e à manutenção de um clima de solidariedade e respeito entre as categorias de docente e de técnico-administrativo	30,4	16,1
3	Punições severas para as pessoas que não seguem ou questionam o sistema de trabalho determinado pelo chefe	21,4	50
4	Igualdade e justiça no tratamento relativo aos três segmentos da universidade (professor – aluno – servidor) por parte da administração superior	25	19,6

Fonte: Elaboração própria.

O resultado apresentado nas questões “política de administração de pessoal no que se refere a um clima de solidariedade e respeito entre as categorias de docente e de técnico-administrativo” e “punições para as pessoas que questionam o sistema de trabalho” revela insatisfação e/ou indiferença, independentemente da categoria funcional do servidor.

Com relação ao item “igualdade e justiça no tratamento relativo aos três segmentos da universidade”, os resultados revelaram que insatisfação e/ou indiferença dependem da categoria funcional do servidor.

Para o nível de apoio – NA, os resultados indicaram que os itens “política de administração de pessoal no que se refere à criação e à manutenção de um clima de solidariedade e respeito entre as categorias de docente e de técnico-administrativo” e “punições severas para as pessoas que não seguem ou questionam o sistema de trabalho determinado pelo chefe” apresentaram taxa de insatisfação e indiferença equivalentes (Quadro 11A).

Em se tratando do nível intermediário – NI, o item “igualdade e justiça no tratamento relativo aos três segmentos da universidade” apresentou taxa de satisfação em torno de 43,7%, contra 34,4% de insatisfação (Gráfico 33), seguido do item “punições severas para as pessoas que não seguem ou questionam o sistema de trabalho determinado pelo chefe”, que apresentou taxa de satisfação de 29,1%, contra 30,2% de insatisfação, e uma acentuada indiferença de 40,3% (Gráfico 32).

Tendo em vista os dados relativos ao nível superior – NS, o item “política de administração de pessoal no que se refere à criação e à manutenção de um clima de solidariedade” apresentou taxa de satisfação de 53,6%, contra 30,4% de insatisfação (Gráfico 31).

Com relação às categorias funcionais, dos 12 itens analisados, o NA apresentou insatisfação em dois itens, o NI e NS apresentaram insatisfação em quatro itens. Observa-se que o NA revelou a menor quantidade de itens na faixa de insatisfação.

Para uma melhor visualização, após análise dos níveis de satisfação e insatisfação do servidor, selecionaram-se os fatores que apresentam resultados relevantes, conforme gráficos a seguir.

O Gráfico 31, que trata da questão “política de administração de pessoal relativa à criação e à manutenção de um clima de solidariedade e respeito entre docentes e técnicos”, revela que a média de satisfação nos três níveis fica em 53,4%, contra 24% de insatisfação, e indiferença média de 22,6%. Destaca-se o nível superior, que apresenta insatisfação de 30,4%, enquanto o índice de indiferença cai para 16,1%.

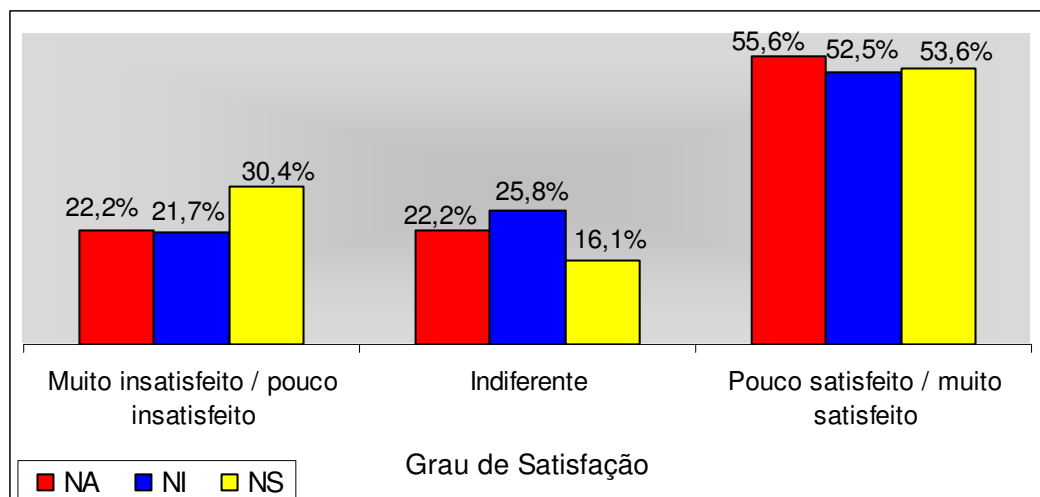


Gráfico 31 – Política de administração de pessoal

Fonte: Elaboração própria.

A questão “punições severas para as pessoas que não seguem ou questionam o sistema de trabalho determinado pelo chefe” apresenta taxa média de satisfação em torno de 31,5%, contra 28,3% de insatisfação. Destaca-se acentuada taxa média de indiferença de 40%, conforme Gráfico 32.

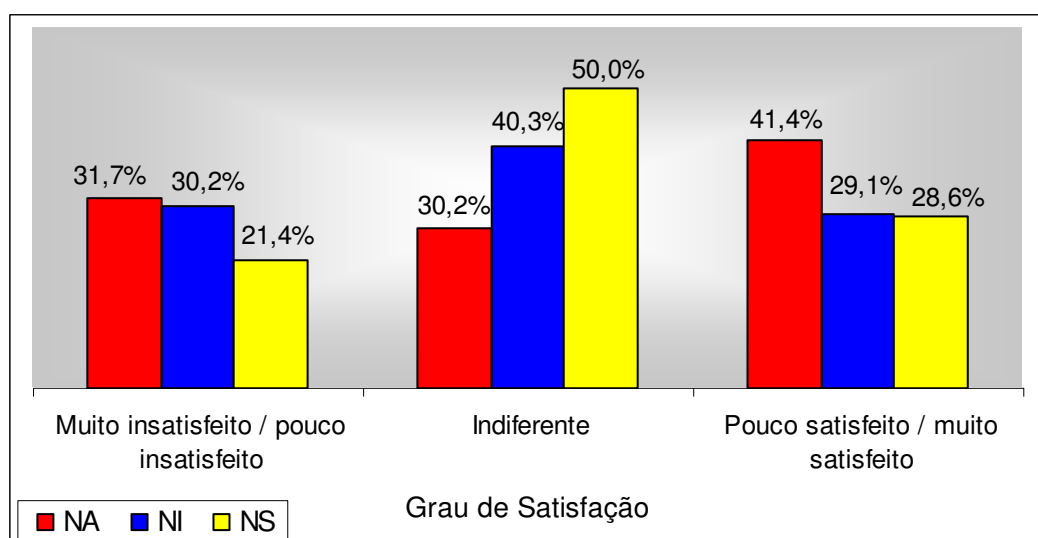


Gráfico 32 – Punições para servidores que questionam o sistema de trabalho

Fonte: Elaboração própria.

Com relação à questão “igualdade e justiça no tratamento dos três segmentos”, Gráfico 33, a média de satisfação fica em torno de 52,5%, contra 28,3% de insatisfação. Destaca-se o NI, que apresenta o maior índice de insatisfação de 34,4%, e o NA, o maior índice de satisfação, de 72,7%.

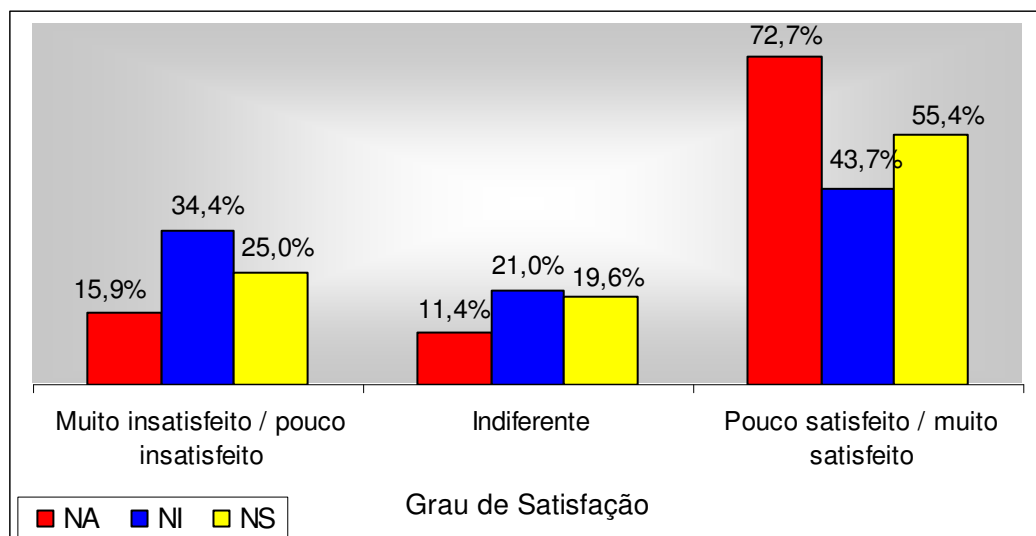


Gráfico 33 – Igualdade e justiça no tratamento relativo ao professor, aluno e técnico

Fonte: Elaboração própria.

Com relação às questões “facilidade de obtenção de informação no setor de trabalho” e “de informações em outros setores” e “apoio e colaboração dos colegas de trabalho”, a média de satisfação é de 73,8%, 62,9% e 81,7%, respectivamente; a indiferença é de 10%, 13,32% e 6,9%, na mesma ordem (ver apêndice 5).

Referindo-se à questão que trata de “realização de reuniões de confraternização com a participação da administração superior e/ou demais servidores”, a média de satisfação apresenta um resultado em torno de 55%; no entanto, com relação ao nível de apoio – NA, este índice sobe para 66,6% e a indiferença média fica em 21,4% (ver apêndice 5).

A seguir, mostra-se a análise da quarta área de trabalho, *cultura e valores*, a qual representa o resultado global obtido nas quatro questões utilizadas no levantamento de dados, sem levar em consideração os níveis de categoria funcional. Os indicadores utilizados para esta análise foram cultura e valorização.

Conforme o Gráfico 34, o resultado mostra a inexistência de muita insatisfação; uma taxa de pouca insatisfação, 5,5%; enquanto a taxa de muita satisfação é de 19,1%; pouca satisfação apresenta o índice de 43,2%; e a indiferença fica em 32,3%. Observa-se que a faixa média de satisfação fica em torno de 62,3%, contra 5,5% de insatisfação, o que é insignificante; mais uma vez a indiferença apresenta taxa

significativa de 32,3%. Levando-se em consideração os resultados apresentados, o servidor está satisfeito com a cultura e os valores da instituição.

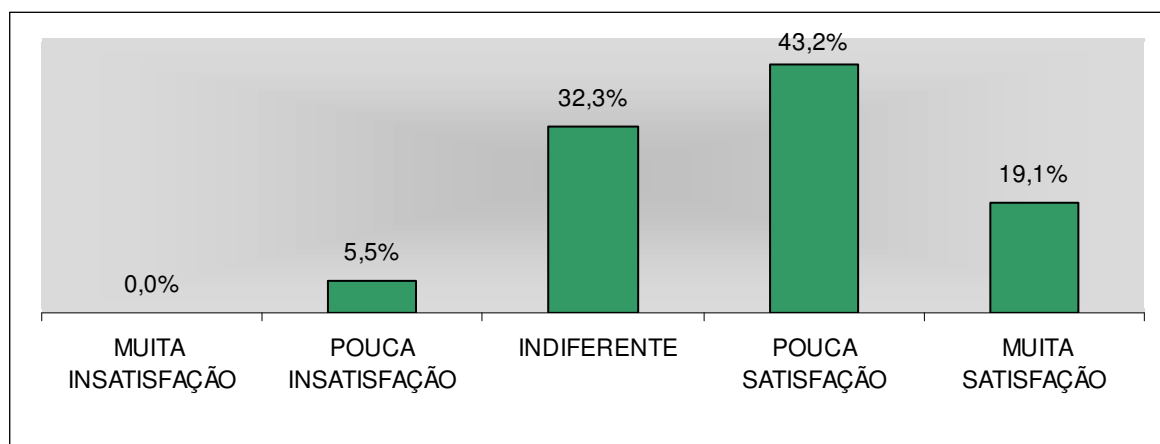


Gráfico 34 – Análise geral de satisfação e insatisfação na área de cultura e valores

Fonte: Elaboração própria.

Apresenta-se no Quadro 13 a análise da pesquisa *de forma específica*, relativa aos fatores de satisfação dos níveis de apoio, intermediário e superior.

Quadro 13 – NA / NI /NS: fatores de satisfação na área de cultura e valores

	QUESTÕES	NA (%)	NI (%)	NS (%)
1	Valores como o respeito humano, a lealdade, a coesão encontrados nesta instituição	77,3	67,5	76,8
2	Padrão de qualidade do desempenho dos servidores em seu trabalho	63,6	80,2	69,7
3	Nível de religiosidade dos servidores com as manifestações religiosas no local de trabalho.	69,2	0	0

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados revelam que, com relação aos valores como o respeito humano, lealdade, coesão e padrão de qualidade do desempenho dos servidores, a satisfação independe do nível funcional. No entanto, com relação ao nível de religiosidade dos servidores com as manifestações religiosas no local de trabalho, apenas o nível de apoio manifestou satisfação.

Com relação aos valores percentuais do item “valores como o respeito humano, a lealdade, a coesão encontrados nesta instituição”, os resultados revelaram que a média de satisfação entre os três níveis da categoria funcional foi

de 71,8%, contra 16,4% de insatisfação. No item “padrão de qualidade do desempenho dos servidores em seu trabalho”, a média de satisfação entre as três categorias foi de 74,4%, contra 11,1% de insatisfação. Para o item “nível de religiosidade dos servidores com as manifestações religiosas no local de trabalho”, o nível de apoio apresentou taxa de satisfação de 69,2% (ver apêndice 5).

Com relação às categorias funcionais, dos quatro itens analisados, o NI e NS apresentaram satisfação em dois itens e o NA demonstrou satisfação em três itens, revelando maior satisfação com os valores apresentados.

Os resultados da pesquisa relativos aos fatores de insatisfação são demonstrados a seguir. Com relação à questão “percepção de que não há um estilo cultural de gestão na instituição”, cada gestor implanta o seu próprio padrão, a média na faixa de satisfação fica em 38,3%, contra 33,2% de insatisfação, e a média da indiferença fica em 28,6%. Destaca-se o NI, que apresentou a maior taxa de insatisfação (37,8%), conforme Gráfico 35.

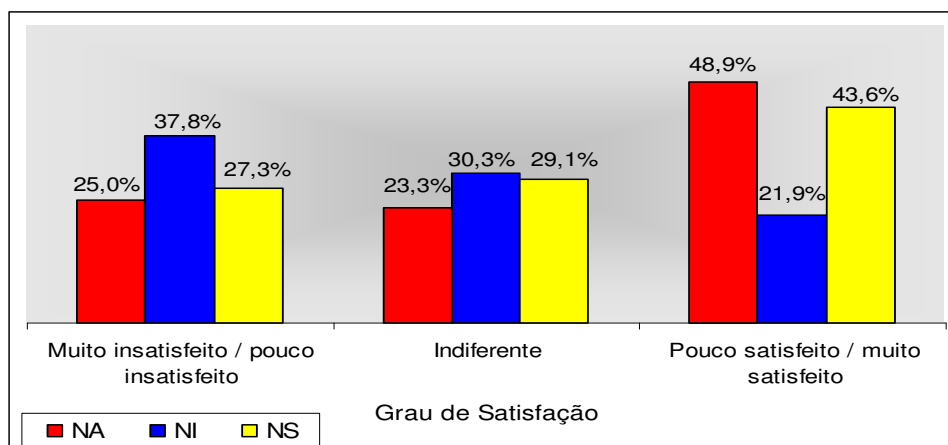


Gráfico 35 – Percepção da inexistência de um estilo cultural de gestão na instituição

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à religiosidade, o Gráfico 36 demonstra que, em média, a taxa de satisfação é de 49,8%, contra 10,1% de insatisfação. Destacando-se que o NA mostra taxa de satisfação de 69,2%. Os resultados revelaram acentuado percentual de indiferença de 40,1%.

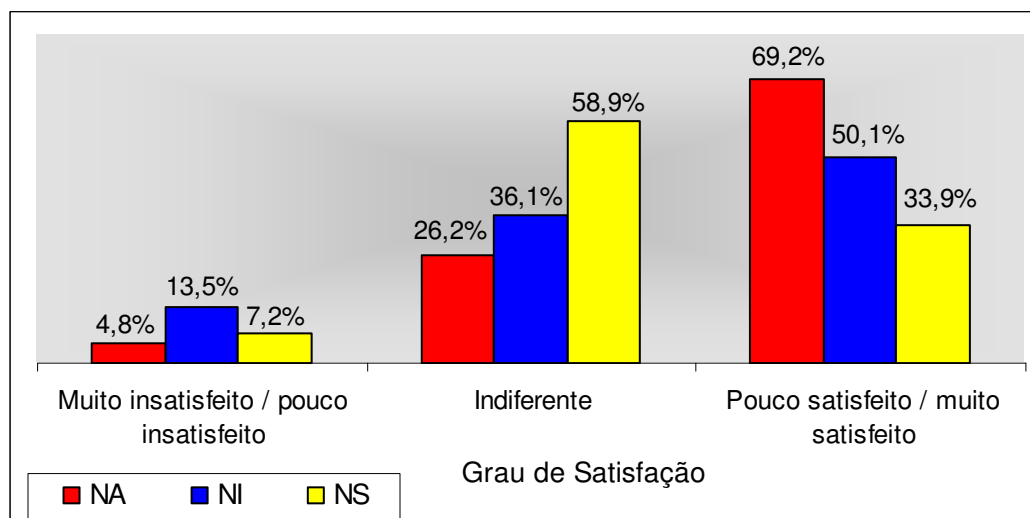


Gráfico 36 – Nível de religiosidade e de manifestações religiosas no local de trabalho

Fonte: Elaboração própria.

Diante desses percentuais, fazendo um paralelo com questões anteriores relativas à satisfação com a gestão, que apresentou média de satisfação em torno de 66,5% e chefia democrática, questiona-se o percentual de satisfação/insatisfação demonstrado no Gráfico 35 com a cultura do gestor.

A seguir, mostra-se a análise da quinta área de trabalho, *remuneração e segurança*, a qual representa o resultado global obtido nas seis questões utilizadas no levantamento de dados, sem levar em consideração os níveis de categoria funcional. Os indicadores utilizados para esta análise foram remuneração, cumprimento de normas e segurança.

O Gráfico 37 mostra a análise da área de trabalho *remuneração e segurança*, resultado das seis questões da escala utilizada na coleta de dados. O resultado revela que, em média, 4,1% estão muito insatisfeitos; 11,8% pouco insatisfeitos; 40% são indiferentes; 35,9% estão pouco satisfeitos e 8,2% estão muito satisfeitos. Constata-se que a média de satisfação fica em 44,1%, contra a de insatisfação que é de 15,9%. A insatisfação é insignificante, em virtude da indiferença ser de 40%.



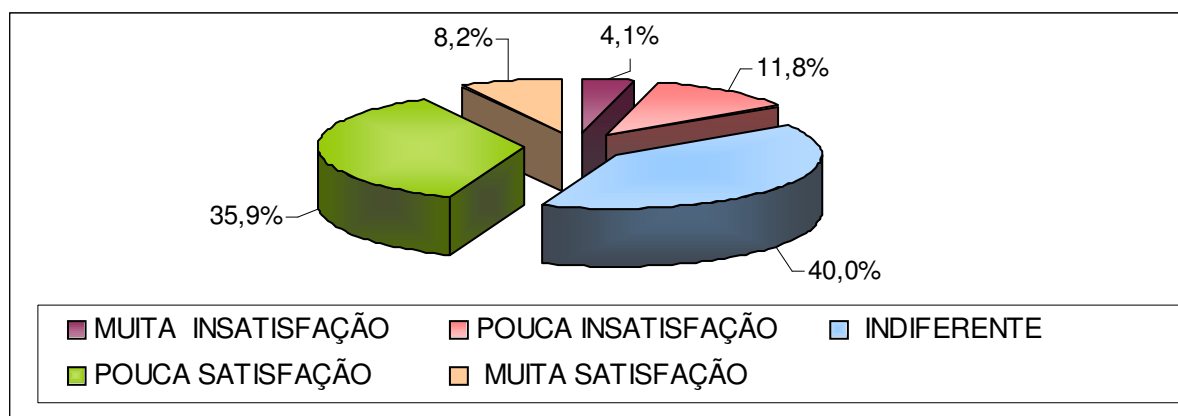


Gráfico 37 – Remuneração e segurança

Fonte: Elaboração própria.

Apresenta-se, a seguir, a análise da pesquisa *de forma específica*, relativa aos fatores de satisfação dos níveis de apoio, intermediário e superior. Os resultados são demonstrados conforme o Quadro 14.

Quadro 14 – NA / NI / NS: fatores de satisfação na área de remuneração e segurança

QUESTÕES	NA (%)	NI (%)	NS (%)
1 Grau de segurança e estabilidade do emprego público	72,1	67,8	-
2 Segurança que o sistema de pagamento do SIAPE proporciona, permitindo uma previsão quanto aos compromissos financeiros	65,1	66,4	75

Fonte: Elaboração própria.

Com relação a essa área de trabalho, dos seis itens analisados, apenas na questão segurança e estabilidade do servidor no emprego público, o nível de satisfação depende da categoria funcional, nas demais questões a insatisfação é comum aos três níveis.

O nível de satisfação no item “grau de segurança e estabilidade do emprego público” obteve a taxa média de 65,9%, contra 20,3% de insatisfação, e indiferença média de 13,8%. Para o item “segurança que o sistema de pagamento do SIAPE proporciona, permitindo uma previsão quanto aos compromissos

financeiros”, a taxa média de satisfação fica em torno de 68,3%, contra 17,4% de insatisfação, e indiferença média de 14,2% (apêndice 5).

Com relação às categorias funcionais, dos seis itens analisados, os níveis NI e NA apresentaram satisfação em dois itens, e o NS revelou satisfação em apenas um item. Observa-se que, com relação à área *remuneração e segurança*, predominou a insatisfação.

Os resultados da pesquisa relativos aos fatores de insatisfação são demonstrados nos Quadros 15A – nível de apoio, 15B – nível intermediário e 15C – nível superior, juntamente com o nível de indiferença.

Quadro 15A – Nível de apoio – NA: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) na área de remuneração e segurança

	QUESTÕES	1 (%)	2 (%)
1	Remuneração que recebe	22,7	18,2
2	Grau em que a universidade/governo federal cumprem as normas legais que regem a relação de emprego dos servidores da universidade	38,7	11,4
3	Toxicidade do posto de trabalho e/ou risco de contrair doenças infecciosas	31,8	22,7
4	Nível de remuneração em comparação com a remuneração de outras categorias profissionais que realizam trabalho semelhante	31,8	15,9

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 15B – Nível intermediário – NI: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) na área de remuneração e segurança

	QUESTÕES	1 (%)	2 (%)
1	Remuneração que recebe	41,7	5
2	Grau em que a universidade/governo federal cumprem as normas legais que regem a relação de emprego dos servidores da universidade	46,2	11,8
3	Toxicidade do posto de trabalho e/ou risco de contrair doenças infecciosas	40,3	17,6
4	Nível de remuneração em comparação com a remuneração de outras categorias profissionais que realizam trabalho semelhante	36,1	13,4

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 15C – Nível superior – NS: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) na área de remuneração e segurança

	QUESTÕES	1 (%)	2 (%)
1	Remuneração que recebe	58,1	3,6
2	Grau em que a universidade/governo federal cumprem as normas legais que regem a relação de emprego dos servidores da universidade	44,4	9,3
3	Grau de segurança e estabilidade do emprego público	35,7	7,1
4	Toxicidade do posto de trabalho e/ou risco de contrair doenças infecciosas	42,7	17,9
5	Nível de remuneração em comparação com a remuneração de outras categorias profissionais que realizam trabalho semelhante	60,7	5,4

Fonte: Elaboração própria.

O resultado apresentado relativo às questões “remuneração que recebe”, “grau em que a universidade/governo federal cumprem as normas legais que regem a relação de emprego”, “toxicidade no posto de trabalho” e “nível de remuneração em comparação a outras categorias profissionais” revela insatisfação, independentemente da categoria funcional do servidor. A questão segurança e estabilidade do emprego público mostra que a insatisfação dependente da categoria funcional do servidor.

No nível de apoio – NA, os resultados revelaram que o item “grau em que a universidade/governo federal cumprem as normas legais que regem a relação de emprego dos servidores da universidade” (38,7%) apresentou a maior taxa de insatisfação, já o item “remuneração que recebo” (22,7%) apresentou a menor taxa de insatisfação (Quadro 15A).

Com relação aos valores percentuais do nível intermediário – NI, o item “grau em que a universidade/governo federal cumprem as normas legais que regem a relação de emprego dos servidores da universidade” (46,2%) apresentou a maior taxa de insatisfação, enquanto o item “nível de remuneração em comparação com a remuneração de outras categorias profissionais que

realizam trabalho semelhante” (36,1%) apresentou a menor taxa de insatisfação (Quadro 15B).

Nos valores percentuais relativos ao nível superior – NS, o item “nível de remuneração em comparação com a remuneração de outras categorias profissionais que realizam trabalho semelhante” (60,7%) apresentou a maior taxa de insatisfação, enquanto o item “grau de segurança e estabilidade do emprego público” (35,7%) apresentou a menor taxa de insatisfação.

Quanto às categorias funcionais, dos seis itens analisados, o NS apresentou insatisfação em cinco itens, o NI e o NA revelaram insatisfação em quatro itens. Observa-se que o NS revela ser a categoria mais insatisfeita nessa área.

Para uma melhor visualização, após análise dos níveis de satisfação e insatisfação do servidor, selecionaram-se os fatores que apresentam resultados relevantes, conforme gráficos a seguir.

Conforme se demonstra, no Gráfico 38, quanto à questão remuneração percebida, as três categorias funcionais apresentam resultado médio de satisfação de 42%, contra 50,6% de insatisfação. Destacando-se que o NS revela acentuada insatisfação (58,1%), contra o NA com leve insatisfação (22,7%). Chama-se a atenção para a taxa média de indiferença, que fica em 7%, alavancada pelo resultado do NI (18,2%).

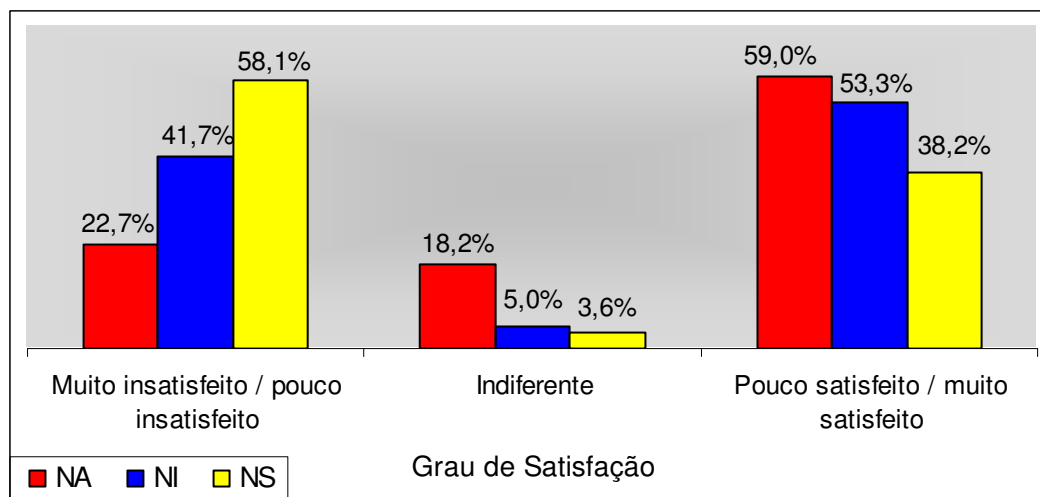


Gráfico 38 – Remuneração percebida pelos servidores

Fonte: Elaboração própria.

Na questão “grau em que a universidade/governo federal cumprem as normas legais que regem a relação de emprego”, Gráfico 39, observa-se uma média de satisfação em torno de 44,7%, contra 44,3% de insatisfação, e média de indiferença em torno de 11,1%.

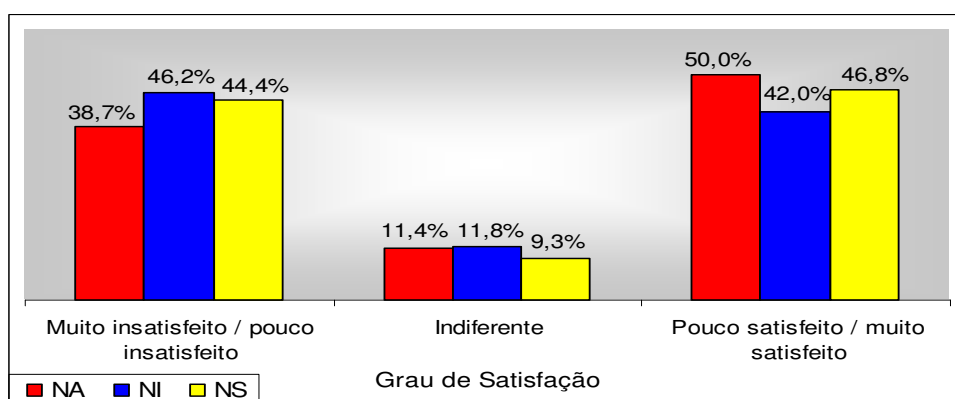


Gráfico 39 – Grau de cumprimento de normas legais que regem a relação de emprego

Fonte: Elaboração própria.

No que se refere à questão “toxicidade no posto de trabalho e/ou risco de contrair doenças infecciosas”, Gráfico 40, observa-se uma média de satisfação de 42%, contra 39,2% de insatisfação, e indiferença média de 18,7%. Com relação a este item, pode-se fazer referência ao quesito “ambiente físico (iluminação, ventilação etc.)”, que apresentou uma média de insatisfação de 45,9%.

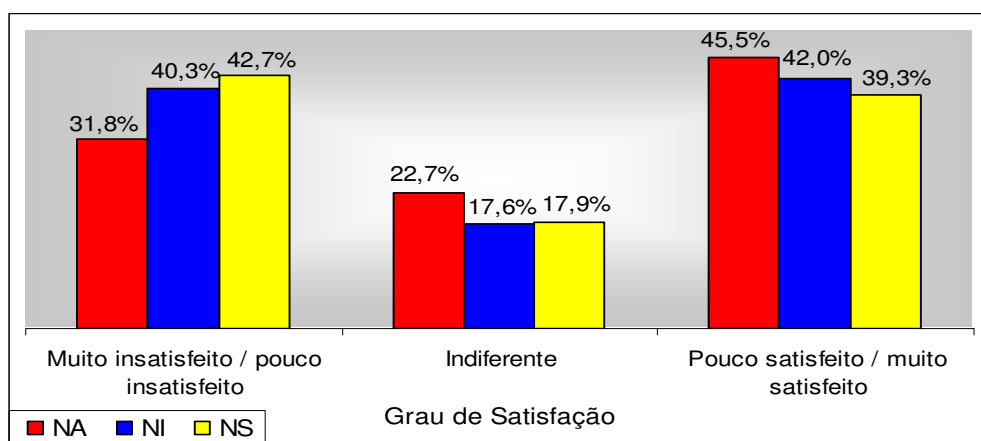


Gráfico 40 – Toxicidade no posto de trabalho

Fonte: Elaboração própria.

Com relação à questão “nível de remuneração do servidor comparado com outras categorias profissionais que realizam trabalho semelhante”, Gráfico 41, os resultados revelam que a taxa de satisfação média é de 46,5%, contra 41,6% de insatisfação, a indiferença fica em 11,9%. Destacando-se o NS, que revela um nível de satisfação de 33,9%, contra 60,7% de insatisfação.

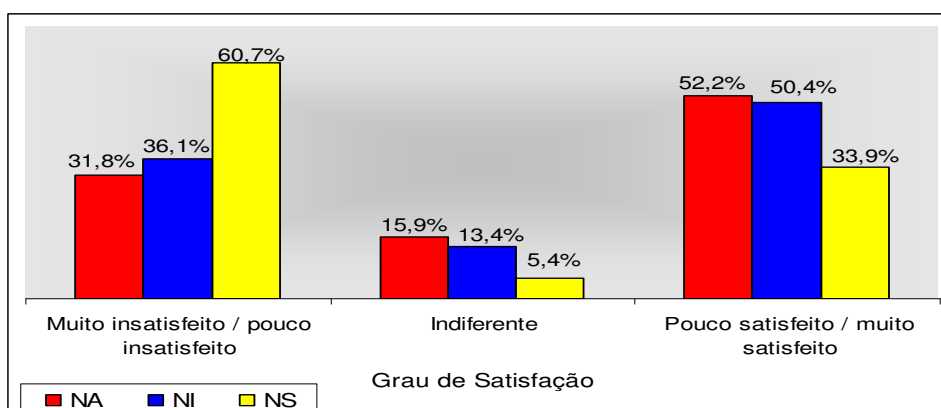


Gráfico 41 – Remuneração comparada com outras categorias profissionais

Fonte: Elaboração própria.

Diante desses percentuais, fazendo um paralelo com a pesquisa documental, os resultados revelam um elevado índice de exoneração dos servidores, conforme demonstrado no Gráfico 1 – Evolução da evasão dos servidores.

A seguir, mostra-se a análise da sexta área de trabalho, *benefício e recompensa*, a qual representa o resultado global obtido nas dez questões utilizadas no levantamento de dados, sem levar em consideração os níveis de categoria funcional. Para esta área, foram utilizados indicadores referentes à administração da organização, tais como horário, função, vale alimentação, serviços médicos e odontológicos e plano de carreira.

O resultado mostra que 2,7% dos servidores consideram-se muito satisfeitos; 30% pouco satisfeitos; 41,8% indiferentes; 20,9% pouco insatisfeitos; e 4,5% muito insatisfeitos. Isso posto, pode-se concluir que, em média, 32,7% dos servidores estão satisfeitos com os benefícios e recompensas que a UFC oferece, destacando-se uma indiferença de 41,8%.

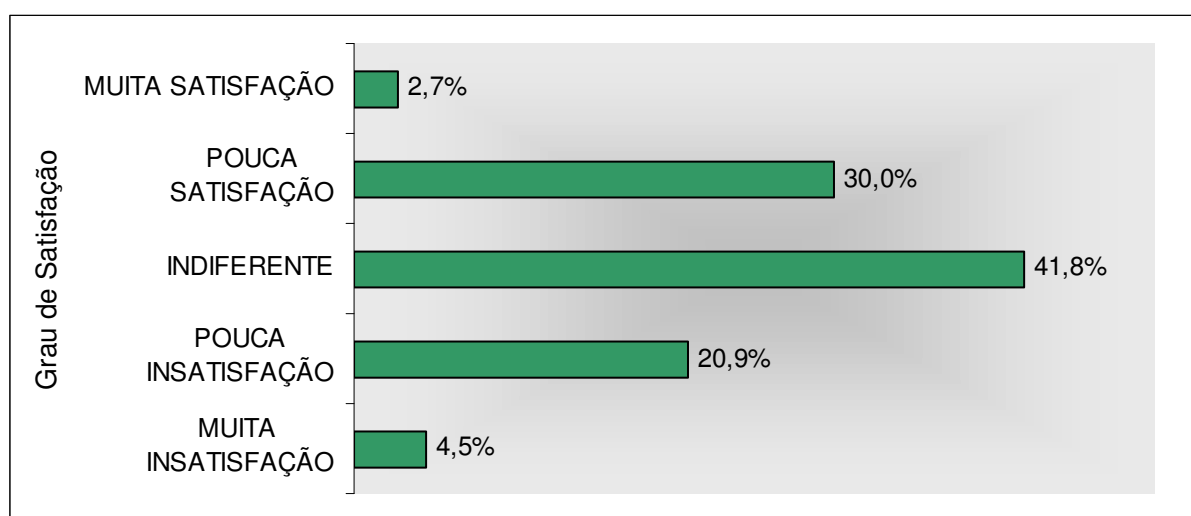


Gráfico 42 – Análise geral de satisfação e insatisfação na área de benefício e recompensa

Fonte: Elaboração própria.

Apresenta-se, a seguir, a análise da pesquisa *de forma específica*, relativa aos fatores de satisfação dos níveis de apoio, intermediário e superior. Os resultados são demonstrados conforme o Quadro 16.

Quadro 16 – NA / NI / NS: fatores de satisfação na área de benefício e recompensa

	QUESTÕES	NA (%)	NI (%)	NS (%)
1	Horário da jornada de trabalho	83,7	71,5	66
2	Sistema de turno de trabalho a que é submetido	74,5	69,7	67,9
3	Plano de carreira da universidade com uma perspectiva de crescimento funcional	66,6	-	-

Fonte: Elaboração própria.

Com relação a essa área de trabalho, dos dez itens analisados, apenas na questão relativa ao plano de carreira da universidade, o nível de satisfação depende da categoria funcional, nas demais questões a insatisfação é comum aos três níveis.

Para a satisfação no item “horário da jornada de trabalho”, a taxa média foi de 72,5%, contra 19,3% de insatisfação, e indiferença média de 8%. Para o item “sistema de turno de trabalho a que é submetido”, a taxa média de satisfação ficou em 70,2%, contra 14,7% de insatisfação, e indiferença de 15,1% (apêndice 5).

Com relação às categorias funcionais, dos dez itens analisados, os níveis NI e NS apresentaram satisfação em dois e o NA revelou satisfação em três itens. Observa-se que com relação à área *benefício e recompensa* predominou a insatisfação.

Os resultados da pesquisa relativos aos fatores de insatisfação são demonstrados, a seguir, nos quadros 17A – nível de apoio, 17B – nível intermediário e 17C – nível superior, juntamente com o nível de indiferença.

Quadro 17A – Nível de apoio – NA: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) na área de benefício e recompensa

QUESTÕES	1	2
----------	---	---



		(%)	(%)
1	O valor da FG ou CD que recebe	23,2	33,3
2	Valor do vale alimentação que recebe	36,3	9,1
3	Oportunidade que tem de utilizar os serviços que a universidade oferece	45,5	22,7
4	Acesso aos serviços médico-hospitalares oferecidos pela universidade	46,5	16,3
5	Acesso aos serviços odontológicos oferecidos pela universidade	42,2	25
6	Oportunidade de exercer outras atividades fora da instituição	29,6	20,5

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 17B – Nível intermediário – NI: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) na área de benefício e recompensa

	QUESTÕES	1 (%)	2 (%)
1	O valor da FG ou CD que recebe	30	39,1
2	Valor do vale alimentação que recebe	46,6	13,8
3	Oportunidade que tem de utilizar os serviços que a universidade oferece	37,3	16,1
4	Acesso aos serviços médico-hospitalares oferecidos pela universidade	53,3	13,3
5	Acesso aos serviços odontológicos oferecidos pela universidade	53,3	13,3
6	Plano de carreira da universidade com uma perspectiva de crescimento	35,9	15
7	Oportunidade de exercer outras atividades fora da instituição	26,7	24,7

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 17C – Nível superior – NS: fatores de insatisfação (1) e indiferença (2) na área de benefício e recompensa

	QUESTÕES	1 (%)	2 (%)
1	O valor da FG ou CD que recebe	35,5	35,8
2	Valor do vale alimentação que recebe	63,6	3,6
3	Oportunidade que tem de utilizar os serviços que a universidade oferece	42,8	19,6
4	Acesso aos serviços médico-hospitalares oferecidos pela universidade	60,7	16,1
5	Acesso aos serviços odontológicos oferecidos pela universidade	60,7	16,1

6	Plano de carreira da universidade com uma perspectiva de crescimento	53,6	19,6
7	Oportunidade de exercer outras atividades fora da instituição	39,2	23,2

Fonte: Elaboração própria.

O resultado apresentado nas questões “valor da FG ou CD”, “valor do vale alimentação”, “oportunidade que tem de utilizar os serviços que a universidade oferece”, “acesso aos serviços médico-hospitalares e odontológicos oferecidos pela universidade” e “oportunidade de exercer outras atividades fora da instituição” revela que a insatisfação independe da categoria funcional do servidor. Na questão referente ao plano de carreira da universidade, os resultados indicam que a insatisfação depende da categoria funcional do servidor.

Com relação aos valores percentuais no nível de apoio – NA, os resultados revelaram que o item “acesso aos serviços médico-hospitalares oferecidos pela universidade” (46,5%) apresentou a maior taxa de insatisfação. Merece destaque o item “valor do vale alimentação que recebe”, que apresentou taxa de insatisfação de 36,3% e indiferença insignificante (9,1%) (ver Quadro 17A).

No que se refere aos valores percentuais no nível intermediário – NI, o item “acesso aos serviços odontológicos oferecidos pela universidade” (53,3%) apresentou a maior taxa de insatisfação. Já o item “plano de carreira da universidade com uma perspectiva de crescimento” apresentou taxa de insatisfação de 35,9%, com uma indiferença insignificante de 15% (ver Quadro 17B).

Para os percentuais relativos ao nível superior – NS, o item “valor do vale alimentação que recebe” (63,6%) apresentou a maior taxa de insatisfação, seguido dos itens “acesso aos serviços médico-hospitalares” e “odontológicos”, que apresentaram a mesma taxa de insatisfação, ou seja, 60,7% (ver Quadro 17C).

Com relação às categorias funcionais, dos dez itens analisados, o NS e o NI apresentaram insatisfação em sete e o NA em seis itens. Observa-se que nessa área a pesquisa revelou insatisfação acentuada e percentuais de indiferença

irrelevantes, todavia na questão função gratificada ou comissionada, o NS e NI revelaram indiferença significativa.

Para uma melhor visualização, após a análise dos níveis de satisfação e insatisfação do servidor, selecionaram-se os fatores que apresentaram resultados relevantes, de acordo com os gráficos a seguir.

Conforme demonstrado, o Gráfico 43, com relação ao item “sistema de turno de trabalho a que é submetido”, mostra que as três categorias funcionais apresentam resultado médio de satisfação em torno de 70,2%, contra 14,7%. Chama-se a atenção para a taxa média de indiferença, que é em torno de 15,1%.

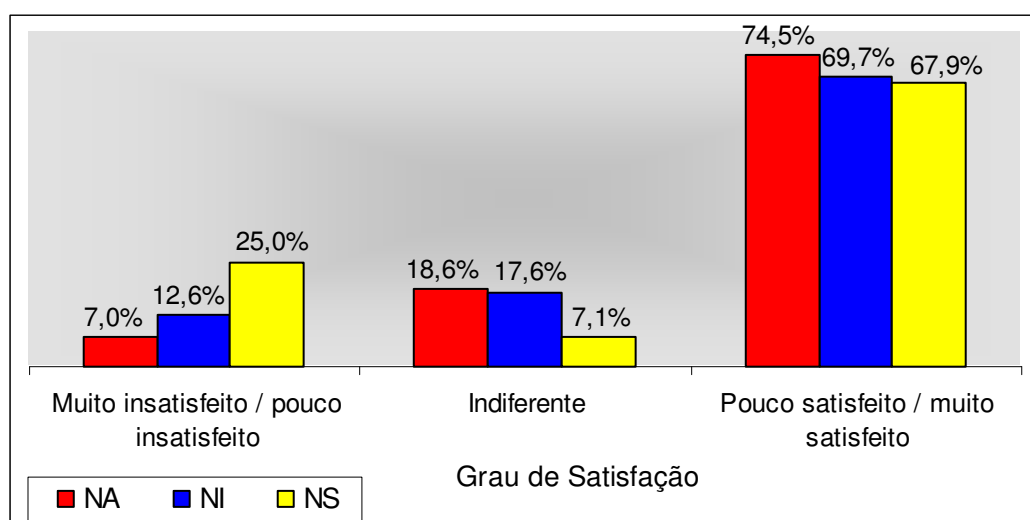


Gráfico 43 – Sistema de turno de trabalho

Fonte: Elaboração própria.

Com relação ao item “valor da FG ou CD que recebe”, Gráfico 44, os resultados indicam que, em média, 32,7% dos servidores estão satisfeitos com a função que recebem, contra 30,4% insatisfeitos e, em média, 37,1% são indiferentes. Vale ressaltar que esse índice de indiferença pode estar atrelado ao fato de 40% dos respondentes não terem função gratificada.

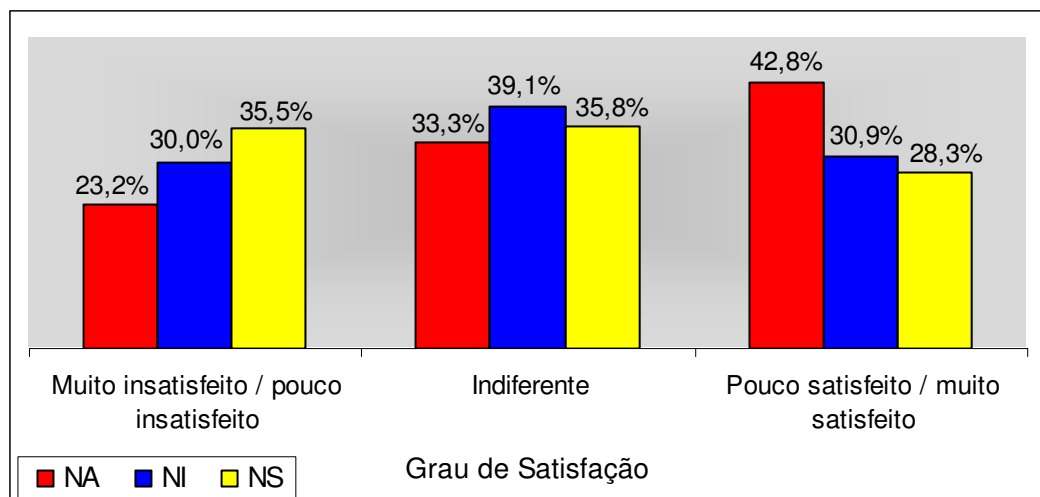


Gráfico 44 – Valor da FG ou CD

Fonte: Elaboração própria.

Para o item “valor do vale alimentação que recebe”, Gráfico 45, os respondentes apontam que as três categorias funcionais apresentam resultado médio de insatisfação em torno de 48,8%, contra 40,9% de satisfação, e indiferença média de 10,2%. Destacando-se o NS, que apresenta índice de insatisfação de 63,6%.

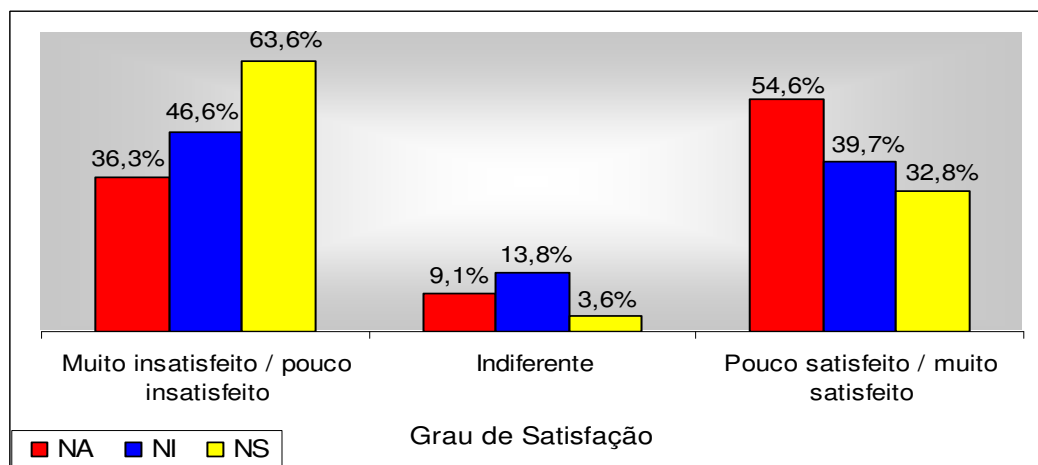


Gráfico 45 – Valor do vale alimentação

Fonte: Elaboração própria.

Com relação ao item “oportunidade que tem de utilizar os serviços que a universidade oferece”, o Gráfico 46 revela que as três categorias funcionais apresentam resultado médio de insatisfação de 40,3%, contra 41,3% de satisfação, e taxa média de indiferença de 18,3%.

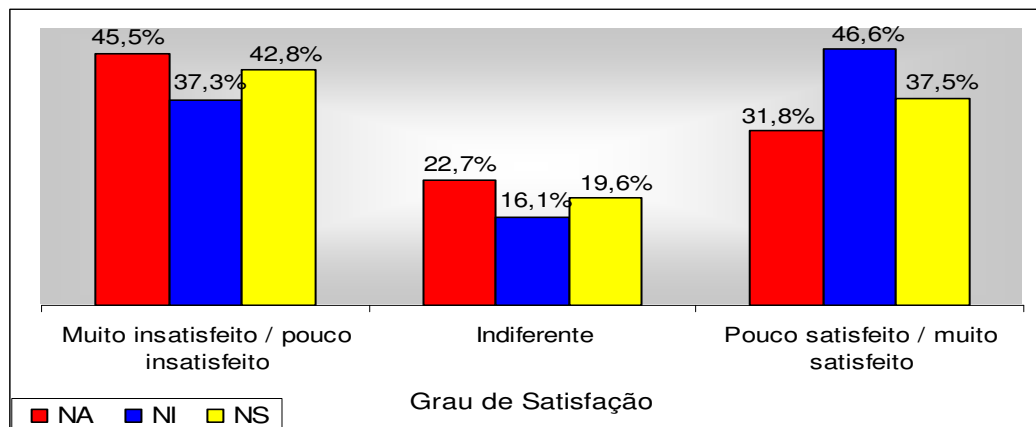


Gráfico 46 – Oportunidade de utilização dos serviços que a universidade oferece

Fonte: Elaboração própria.

No que se refere ao item “acesso aos serviços médico-hospitalares oferecidos pela universidade”, o Gráfico 47 revela que as três categorias funcionais apresentam resultado médio de insatisfação de 53,2%, contra 32,6% de satisfação, e taxa média de indiferença de 14,2%.

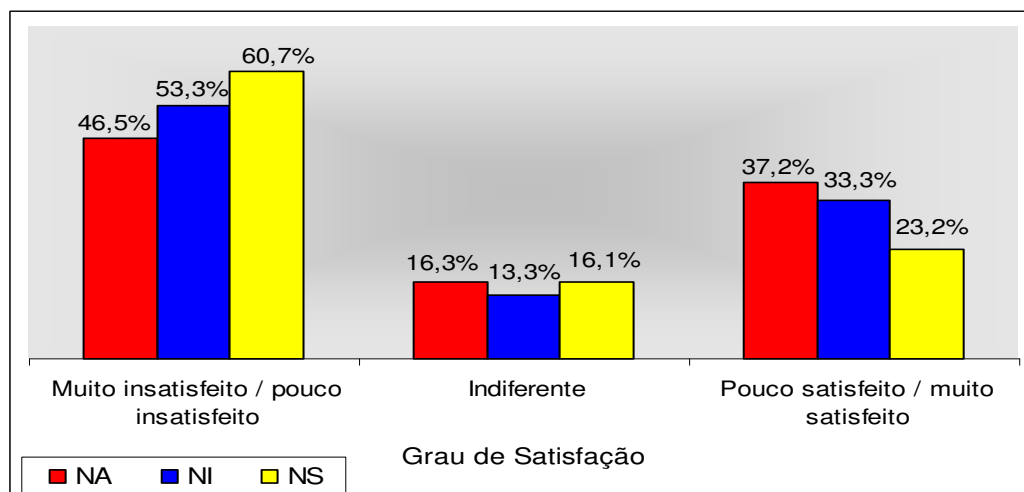


Gráfico 47 – Acesso aos serviços médico-hospitalares

Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao item “acesso aos serviços odontológicos oferecidos pela universidade”, o Gráfico 48 revela que as três categorias funcionais apresentam resultado médio de insatisfação de 53,2%, contra 30,5% de satisfação, e taxa média de indiferença de 16,4%.

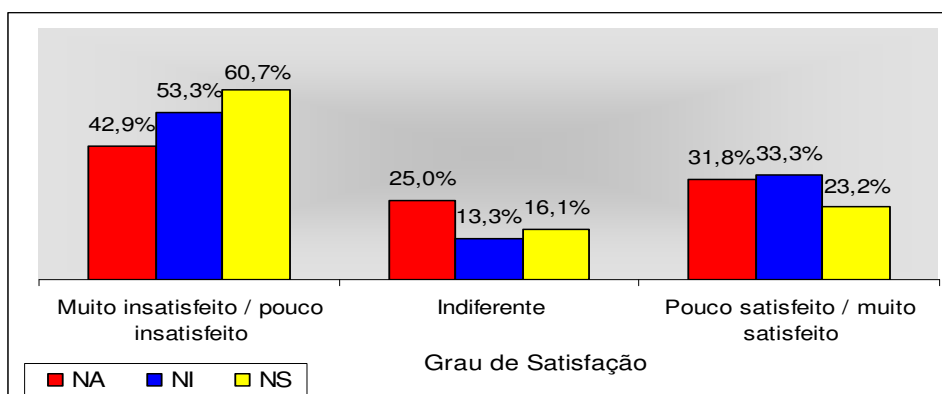


Gráfico 48 – Acesso aos serviços odontológicos

Fonte: Elaboração própria.

Tratando-se do item “plano de carreira da universidade com uma perspectiva de crescimento”, o Gráfico 49 demonstra que 36,2% dos servidores estão insatisfeitos com o plano de carreira, contra 50% de satisfação. Destacando-se que o NA apresenta satisfação em torno de 66,6%. A análise dessa situação foi contemplada no item 5.2.1 – Dados biográficos.

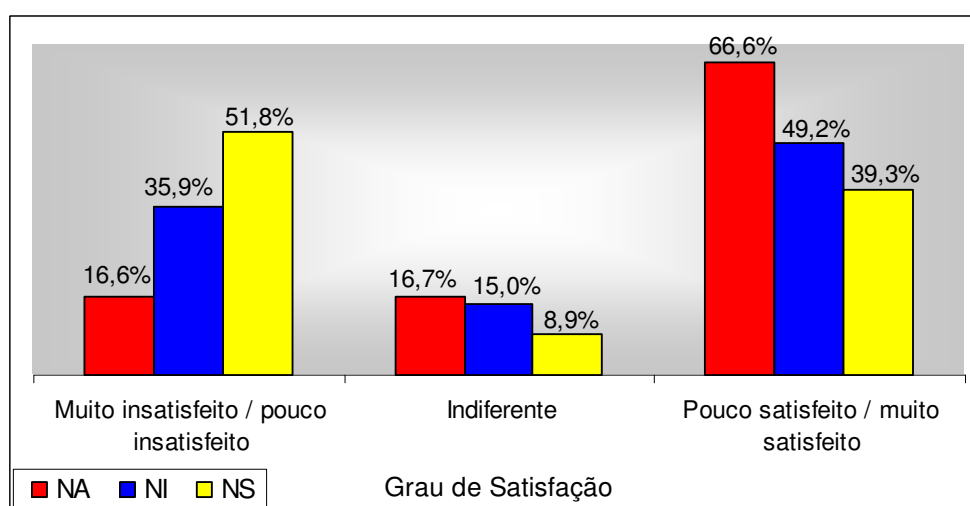


Gráfico 49 – Plano de carreira da universidade

Fonte: Elaboração própria.

Para o item “oportunidade de exercer outras atividades fora da instituição”, o Gráfico 50 revela que as três categorias funcionais apresentam resultado médio de satisfação de 46,4%, contra 30,5% de insatisfação, e taxa média de indiferença de 23,2%.

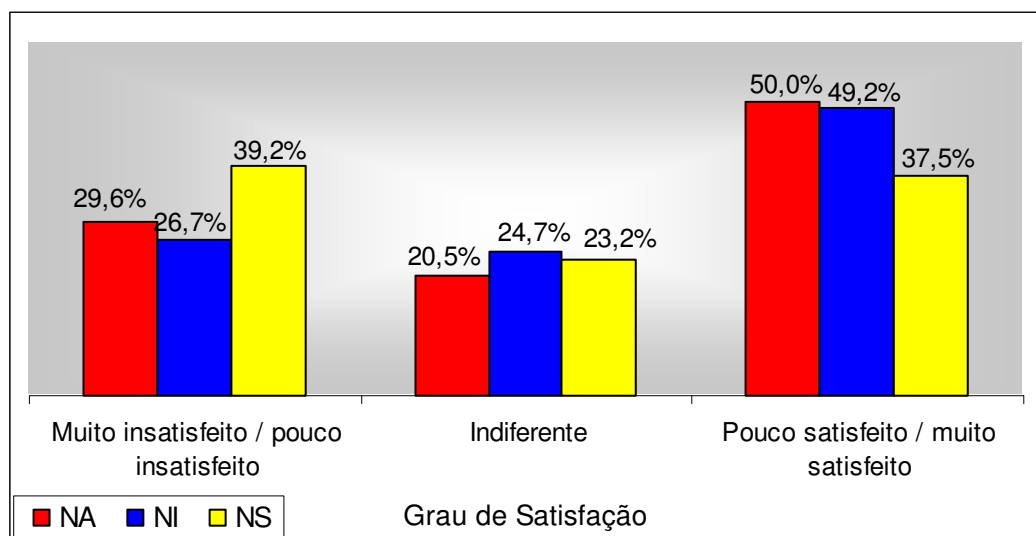


Gráfico 50 – Oportunidade de exercer outras atividades fora da instituição

Fonte: Elaboração própria.

Diante do exposto, pode-se resumir que na análise das áreas de trabalho, *organização, gestão e supervisão e ambiente de trabalho*, os resultados apresentaram variações e insatisfações, dependendo do nível funcional do servidor.

No entanto, com relação à área de trabalho *benefício e recompensa*, que apresentou insatisfação na maioria das questões, com exceção das relativas a jornada de trabalho e turno de trabalho, onde a média de satisfação ficou em 70%, não foram evidenciadas diferenças entre os níveis de apoio, intermediário e superior. Um resultado que merece destaque é o acentuado índice de indiferença, revelando comportamento de apatia e desinteresse, nas questões relativas à área de trabalho *gestão e supervisão*, de forma mais significativa, e nas áreas de *organização, ambiente de trabalho e cultura e valores*, de forma mais pontual.

Com relação às áreas *remuneração e segurança e benefício e recompensa*, o índice de indiferença foi insignificante, com exceção da questão referente a funções gratificadas ou comissionadas, que revelou um índice de 37,1% de indiferença. Convém lembrar que, da amostra selecionada para esta pesquisa,

60% recebem função e 40% não recebem, o que pode ser responsável pelo índice de indiferença apresentado.

No que se refere à área *ambiente de trabalho* na questão relações éticas e profissionais, os resultados indicam que os servidores estão satisfeitos, já com as relações sociais, a média de satisfação fica em 55%. Porém, chama-se a atenção para os resultados que revelam um alerta para a administração de recursos humanos, tais como questões relativas ao cumprimento de normas inerentes aos direitos do servidor, jornada de trabalho dos servidores, perfil gerencial e política de administração de pessoal relacionada ao respeito entre as categorias de docentes e técnicos e igualdade de tratamento por parte dos gestores em relação aos três segmentos da universidade.

O ponto mais preocupante parece ser a cultura da instituição manifestada pelo estilo de administração, em que os servidores expressam uma necessidade de estima, diante do dia-a-dia do trabalho.

Isso posto, procurou-se identificar os componentes de comprometimento afetivo, de afiliação, instrumental, normativo e com a recompensa, no intuito de complementar as análises das variáveis de satisfação e insatisfação laboral. Apresentam-se, a seguir, os indicadores utilizados nesta pesquisa para o conhecimento do comprometimento do servidor com os componentes afetivo, afiliação, instrumental, normativo e recompensa, bem como os resultados obtidos.

Cabe enfatizar que foram coletados os resultados de 28 afirmações, distribuídas entre os componentes citados no parágrafo anterior, sem uma investigação mais apurada, por fugir do foco deste estudo.

O primeiro componente analisado foi o afetivo, Gráfico 51, que mostra a identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Dessa forma, utilizaram-se os seguintes indicadores: sente-se feliz em dedicar a esta instituição a vida profissional; esta instituição tem um imenso significado pessoal; não se sente emocionalmente vinculado a esta instituição; prefere esta instituição



às outras, pelo que ela simboliza; sente os problemas da instituição como se fossem seus; sente um forte senso de integração com a instituição.

A análise do gráfico é resultado da média de seis questões da escala utilizada para a coleta de dados, sem levar em consideração o nível funcional do servidor. Os resultados revelam que 4,6% dos servidores concordam totalmente com os indicadores apresentados; 52,1% concordam um pouco; 35,6% são indiferentes; 7,3% discordam um pouco e 0,5% discorda totalmente. Observa-se que, em média, 56,7% concordam com as afirmações relativas ao componente afetivo, 7,8% discordam dessas afirmações e a indiferença é de 35,6%.

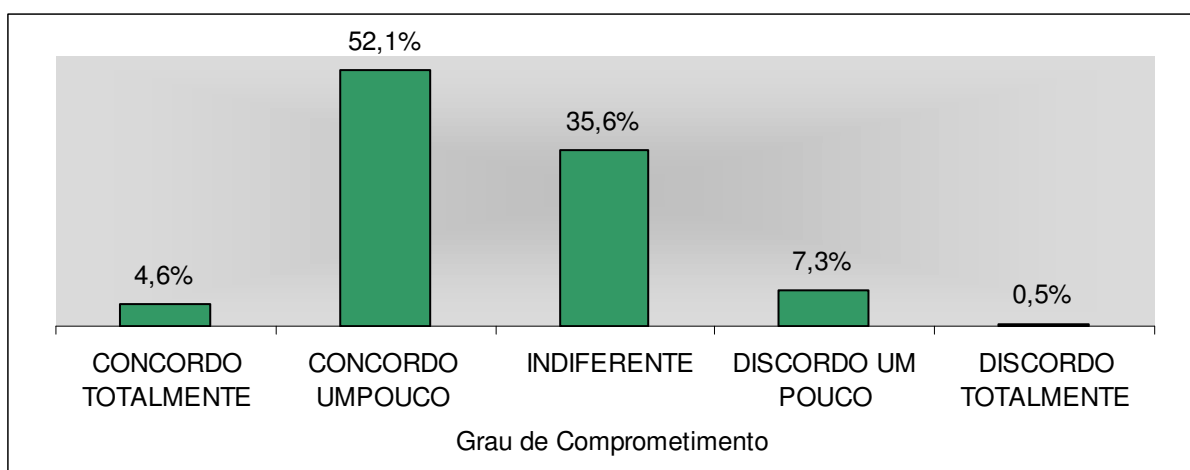


Gráfico 51 – Distribuição do comprometimento afetivo

Fonte: Elaboração própria.

O segundo componente estudado foi o de afiliação, Gráfico 52, sendo utilizados os seguintes indicadores: nesta instituição sente que somos uma grande família; mesmo se quisesse, seria muito difícil sair da universidade agora; sente um senso de propriedade por esta instituição; tem orgulho em contar para os outros que faz parte desta instituição; fala com entusiasmo desta instituição para os amigos como um ótimo local para se trabalhar; não se sente como uma pessoa de casa nesta instituição.

A análise reflete o resultado médio das seis questões da escala utilizada para a coleta de dados, sem levar em consideração o nível funcional do

servidor. Os resultados revelam que 4,1% concordam totalmente com as afirmações; 45,2% concordam um pouco; 40,6% sentem indiferença; 10% discordam um pouco e nenhum servidor discorda totalmente. Verifica-se que, em média, 49,3% dos respondentes concordam com as afirmações relativas ao componente afiliação, 10% discordam e 40,6% sentem indiferença, conforme apresentação do gráfico abaixo.

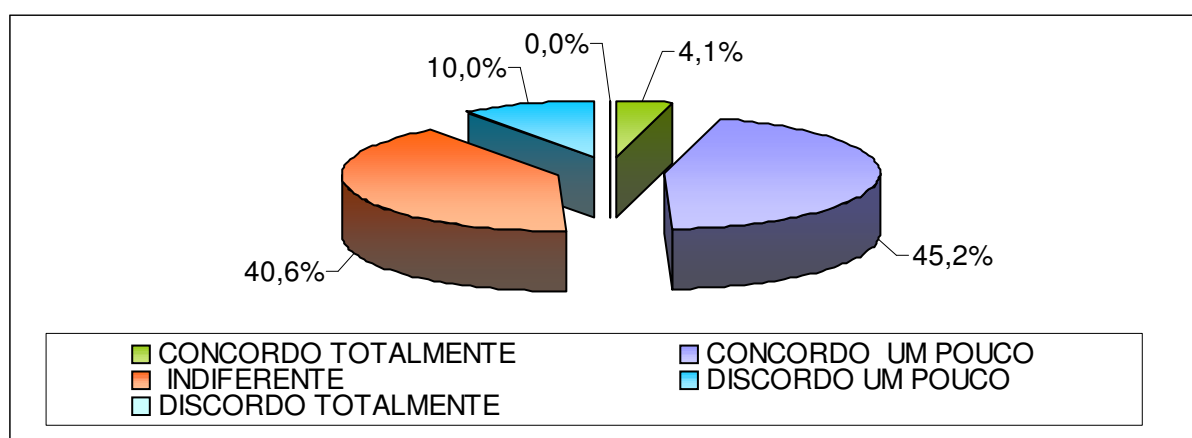


Gráfico 52 – Distribuição do comprometimento de afiliação

Fonte: Elaboração própria.

O terceiro componente estudado foi o instrumental, o qual analisa o processo de recompensas e custos percebidos pelos empregados de uma organização, para tanto, foram utilizados os seguintes indicadores: na situação atual, trabalhar nesta instituição é na realidade uma necessidade, tanto quanto é um desejo; se decidisse sair desta instituição agora, sua vida ficaria bastante desestruturada; acredita que teria poucas chances no mercado de trabalho se deixasse de trabalhar nesta instituição; acredita que esta instituição oferece benefícios que dificilmente encontraria em outro local de trabalho; importante é sempre fazer o trabalho solicitado, não adianta ficar querendo mostrar resultados; uma das poucas conseqüências negativas de sair desta instituição seria a falta de alternativas imediatas.

O gráfico seguinte representa o resultado global obtido pela média das seis questões da escala utilizada para a coleta de dados, sem levar em consideração o nível funcional do servidor. Em média, os resultados revelam que

9,6% concordam totalmente com as afirmações; 26% concordam um pouco; 42% são indiferentes; 18,7% discordam um pouco e 3,7% discordam totalmente. O que significa que, em média, apenas 22% dos servidores da amostra selecionada concordam com as afirmações referentes ao componente instrumental, caracterizado pelo processo de recompensa da instituição percebido pelo servidor, 35,6% concordam e 42% são indiferentes.

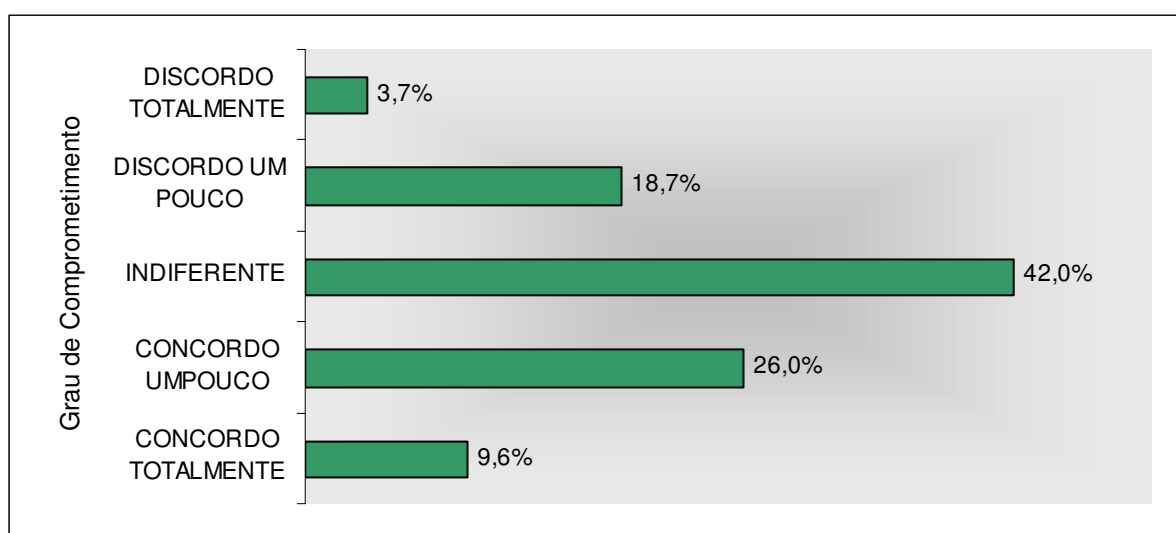


Gráfico 53 – Distribuição do comprometimento instrumental

Fonte: Elaboração própria.

O quarto componente analisado foi o normativo, que reflete o conjunto de normas sociais que define o vínculo do empregado com a empresa. Foram utilizados para este componente os seguintes indicadores: deve muito a esta instituição; esta instituição merece a sua lealdade; mesmo se fosse vantagem, sente que não seria correto deixar de trabalhar nesta instituição; sente-se culpado quando não realiza bem as funções; sente-se na obrigação de desempenhar as atividades cada vez melhor; sente que não faria falta nenhuma se saísse desta instituição.

Os resultados foram obtidos pela análise das seis questões utilizadas na escala feita para a coleta de dados. A média de respostas revelou que 5,5% dos respondentes concordam totalmente com as afirmativas; 49,3% concordam um pouco; 36,5% são indiferentes; 7,3% discordam um pouco e 1,4% discorda totalmente. Dessa forma, observa-se que, em média, 54,8% dos respondentes

concordam com as afirmações do componente normativo; 8,7% discordam e 36,5% são indiferentes.

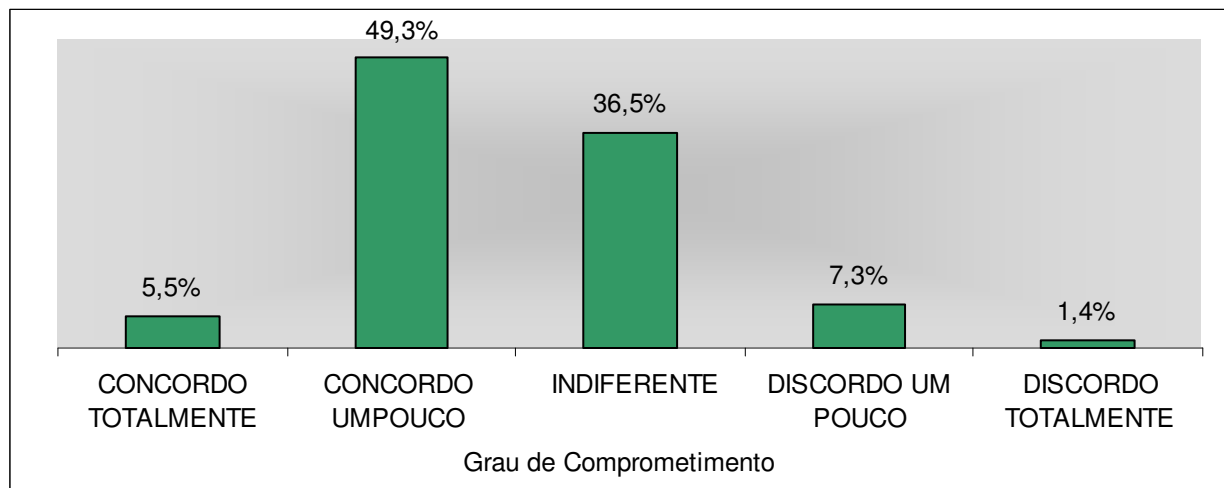


Gráfico 54 – Distribuição do comprometimento normativo

Fonte: Elaboração própria.

O último componente analisado foi a recompensa, utilizando-se os seguintes indicadores: não vê razões para despende esforços extras em benefício desta instituição, a menos que seja recompensado; o esforço que dedica ao trabalho está diretamente relacionado com a forma de recompensa que tem aqui; para conseguir ser recompensado aqui, é necessário ter atitudes corretas; minha visão pessoal sobre esta instituição é diferente daquela que expresso publicamente.

Os resultados foram obtidos de forma global pelo estudo médio das quatro questões utilizadas na escala feita para o levantamento de dados. A média de respostas revela que 1,8% dos respondentes concordam totalmente com as afirmativas; 12,8% concordam um pouco; 32,4% são indiferentes; 45,2% discordam um pouco e 7,8% discordam totalmente. Portanto, observa-se que, em média, apenas 14,6% dos servidores concordam com as afirmações do componente normativo, 53% discordam e 32,4% são indiferentes.

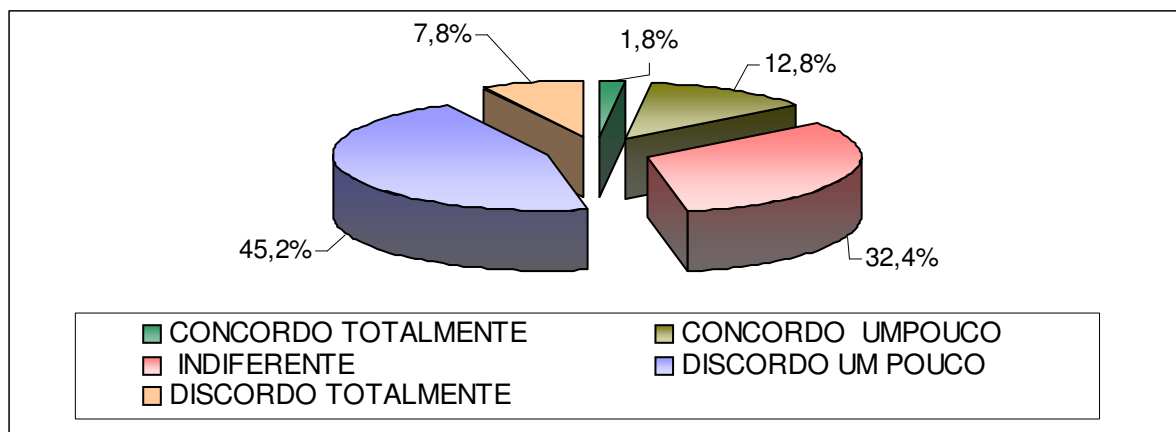


Gráfico 55 – Distribuição do comprometimento de recompensa

Fonte: Elaboração própria.

Levando-se em consideração que esta pesquisa não teve a pretensão de realizar um estudo profundo acerca do tema comprometimento, mas tão-somente complementar e justificar os resultados da pesquisa de satisfação laboral, pode-se cogitar que o envolvimento do servidor com o componente do comprometimento afetivo apresentou a maior média de concordância das afirmações, em torno de 56,7%, seguindo do componente normativo em torno de 54,8%, e 49% no componente afiliação. No entanto, a média de frequência das afirmações para o componente instrumental foi de 22% e para o de recompensa foi 14,6%.

Em síntese, os resultados apresentados corroboram os resultados obtidos na primeira parte da pesquisa realizada com os servidores. No que se refere às variáveis de *remuneração e segurança, benefício e recompensa*, que revelaram índices mais altos de insatisfação, pode-se fazer uma relação com os resultados apresentados pelo componente instrumental que, de acordo com Allen e Meyer apud Siqueira, Gomide Jr. (2004), tem como uma das características os investimentos feitos pelo servidor (*side bests*) ou, ainda, a falta de alternativas de emprego no mercado, revelando um resultado médio de 22% de concordância nas afirmativas. Com relação ao componente recompensa, caracterizado pela troca investimento/recompensa, os resultados revelaram uma média de concordância das afirmativas de 14,6%.

Ratificando os índices de apatia e desinteresse do servidor, comprovados pela pesquisa de satisfação laboral, os resultados da pesquisa relativa aos componentes do comprometimento se repetem, uma vez que a variação da indiferença ficou em 40%.

Os resultados revelaram, ainda, que pouco mais da metade dos servidores da amostra selecionada, em torno de 56,7%, está envolvida de forma afetiva com a instituição, o que significa que existe uma identificação com os valores da instituição. Porém, 54,8% dos servidores dessa mesma amostra concordaram com as afirmações relativas ao comprometimento do componente normativo, o qual tem como característica a permanência do empregado na instituição porque se sente obrigado, de acordo com Allen; Meyer (1990).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo concentrou-se em investigar a situação dos servidores técnico-administrativos da UFC, levando em consideração não a academia, mas, sim, a organização da administração universitária, no que se refere à atividade-meio.

Teve como objetivo geral investigar no comportamento dos servidores os fatores que influenciam na satisfação e insatisfação no trabalho, tendo em vista as variáveis que explicam esse processo, e de que forma a insatisfação está sendo expressa pelo servidor. Para tanto, realizou-se pesquisa bibliográfica referente ao fator humano nas organizações por meio da seguinte revisão de literatura: traços da cultura organizacional que influenciam o desempenho organizacional, aspectos do comportamento humano relacionados aos fatores de satisfação e insatisfação e, por fim, o comprometimento organizacional.

Para iniciar este estudo, foram levantadas duas perguntas fundamentais:

a) Quais os fatores que contribuem para a insatisfação dos servidores técnico-administrativos da UFC? b) De que forma o servidor técnico-administrativo da UFC expressa insatisfação em seu ambiente de trabalho?

Foram investigados 223 servidores, estratificados conforme a estrutura de cargos (nível de apoio, intermediário e superior), distribuídos em nove estratos, tendo como referência a estrutura orgânica da universidade. O objetivo dessa estratificação foi identificar comportamentos diferenciados ou comuns. Os procedimentos metodológicos foram realizados por meio de estudo descritivo e exploratório, sendo utilizado como técnica de levantamento o *survey*, e o método para selecionar os servidores foi a amostra aleatória estratificada.

A partir dos questionamentos, foram elaborados pressupostos e objetivos que, a seguir, serão comparados aos resultados, a fim de se chegar à sua comprovação ou negação.

## Pressupostos

a) A implantação do plano de carreira não contemplando de forma adequada as categorias (NA – NI – NS) contribuiu para aumentar a insatisfação do servidor.

Confirmado pelos resultados obtidos com o levantamento da pesquisa documental, foi constatado que dos 3.438 servidores que fizeram opção pelo referido plano, 1.369 foram enquadrados com salários inferiores à situação atual. O desequilíbrio do enquadramento gerou a Vantagem Básica Complementar – VBC, motivo maior da insatisfação dos servidores que não tiveram nenhum ganho com o novo plano.

Confirmado pelo resultado da pesquisa *in loco* com os servidores, a qual revelou um acentuado nível de insatisfação na questão plano de carreira, com perspectiva de crescimento; apenas os servidores ocupantes de cargos de nível de apoio revelaram resultados na faixa de satisfação.

b) As manifestações de insatisfação, demonstrando comportamento desmotivado, podem ser reflexo da forma como está sendo conduzida a gestão organizacional.

Confirmado pelos resultados da pesquisa documental; o gestor, de forma paternalista, concede nota máxima aos servidores, priorizando a progressão por mérito, independentemente do desempenho de cada um e, ainda, por meio da comprovação por Rodrigues (2003) de que servidores são apadrinhados por alguns chefes, por vínculos familiares ou afetivos.

Na pesquisa *in loco*, os resultados revelam insatisfação acentuada, independentemente do nível funcional, nos seguintes itens: oportunidade de capacitação, cursos e treinamentos; oportunidade de propor novos projetos e métodos de trabalho; informação da contribuição do trabalho realizado nos



resultados da instituição. No entanto, no item participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição, a insatisfação se restringe aos servidores de nível intermediário e superior.

Continuando a análise, os resultados demonstram índice de satisfação elevado nos itens supervisão pessoal e flexibilidade em relação a ausências. No entanto, esse resultado se contrapõe ao da análise com relação à percepção de que na universidade não existe um padrão de estilo gerencial, cada gestor implanta seu próprio estilo, que revela acentuada insatisfação. Observa-se que os servidores estão insatisfeitos com a cultura da gestão, mas, ao mesmo tempo, revelam satisfação com a gestão por se mostrar flexível a formas alternativas de comportamento, que podem ser expressas por atrasos crônicos, ausências, indiferença, geradas pelo fato de os gestores não compartilharem os anseios e as necessidades de desenvolvimento do servidor.

Conclui-se que o paternalismo da gestão, o descaso demonstrado pelo desempenho do servidor, os apadrinhamentos, o valor dado ao trabalho executado, conduzem o servidor a uma necessidade de estima.

c) A rotatividade interna, o absenteísmo e benefícios legais de afastamentos podem estar sendo utilizados como mecanismo de fuga por indivíduos que estão insatisfeitos com sua situação de trabalho.

Confirmado parcialmente, com relação à rotatividade no trabalho, por meio da pesquisa documental. Foi demonstrado através do Gráfico 3 – Evolução da rotatividade no trabalho, no qual foram registradas 430 mudanças de lotação a pedido da chefia, no período de 2000 a 2004. Ressalta-se que esse registro não inclui os casos de acordos entre as chefias, mas pode ser comprovado pelas planilhas relativas à seleção de amostra desta pesquisa, em que se trabalhou com três listas de substituição, tendo em vista os servidores não estarem mais desenvolvendo atividades nos locais de trabalho acusado na planilha.

Com relação aos afastamentos legais, Rodrigues (2003) comenta que o instituto da licença médica é a legalidade da fuga para aqueles que perderam a motivação para o trabalho e, ainda, para alguns servidores que buscam novos órgãos para satisfazer seus ideais ou para fugir do tratamento diferenciado dispensado por algumas chefias. Com relação ao absenteísmo médico, a Tabela 8 mostra o índice, ilustrado pelo número de dias de licença concedidos aos servidores por meio de guia médica, numa média de 17.000 dias por ano. Porém, com esse levantamento apenas, não se pode comprovar esse pressuposto, sendo necessário uma investigação mais aprofundada. No entanto, os teóricos afirmam que existe uma relação negativa constante entre satisfação e absenteísmo e que o benefício legal, permitindo diversas formas de afastamentos, estimula todos os empregados, inclusive os que estão altamente satisfeitos, a utilizarem esses benefícios.

Com relação ao levantamento feito *in loco*, percebe-se que a questão relativa à remoção para outras unidades, por iniciativa da chefia, revelou satisfação moderada e taxa de indiferença relevante. Esse fato pode caracterizar um comportamento de apatia e desinteresse; pois, para o servidor, tanto faz o local de trabalho, o comportamento é o mesmo.

### Objetivos

a) Identificar a influência de traços da cultura organizacional nos desempenhos da instituição.

Considera-se que foi atingido por meio da pesquisa documental quando, na avaliação de desempenho, Gráfico 2 – Evolução da avaliação de desempenho, a gestão prioriza a promoção do servidor em termos salariais, concedendo a progressão por mérito ao servidor independentemente do seu desempenho.

Os padrões de comportamento, o estilo de gestão, o corporativismo, a relação de autoridade da estrutura hierárquica e o paternalismo são valores que, ao longo dos anos, foram sendo cristalizados, construindo a identidade da organização.

A pesquisa com os servidores confirma que os valores descritos foram evidenciados por meio dos resultados revelados nas questões: dispensa do trabalho sem a devida comprovação, supervisão exercida pelo servidor e percepção de que na universidade cada gestor tem seu próprio estilo de comportamento.

b) Identificar os fatores de insatisfação do corpo administrativo (nível médio e de apoio) e do corpo técnico especializado (nível superior).

Fatores de insatisfação, área de trabalho *organização*: nível de apoio – NA: informações recebidas pelo chefe para subsidiar o trabalho, autonomia para decidir aspectos relativos ao trabalho, meios e recursos para realização do trabalho, colaboração de outras unidades para realização do trabalho e ambiente físico; nível intermediário – NI: oportunidade de capacitação, oportunidade de propor novos projetos e métodos de trabalho, autonomia para decidir aspectos relativos ao trabalho, meios e recursos que a universidade oferece para realização do trabalho e ambiente físico; nível superior – NS: participação na elaboração de objetivos e políticas da instituição, oportunidade de propor novos projetos e métodos de trabalho, oportunidade de capacitação, meios e recursos que a universidade oferece para realização do trabalho e ambiente físico.

Fatores de insatisfação, área de trabalho *gestão e supervisão*: nível de apoio – NA: informação da contribuição do valor do trabalho nos resultados na universidade, informação que recebe a respeito do resultado do trabalho; nível intermediário – NI: informação da contribuição do valor do trabalho nos resultados na universidade; nível superior – NS: reconhecimento dos superiores do valor do trabalho executado e informação da contribuição do valor do trabalho nos resultados na universidade.

Fatores de insatisfação, área *ambiente de trabalho*: nível intermediário – INI: igualdade e justiça no tratamento relativo aos três segmentos; nível superior – NS: política de administração de pessoal referente às relações interpessoais.

Fatores de insatisfação, área de trabalho *cultura e valores*: com relação a essa área, os três níveis de categoria apresentaram o mesmo resultado: percepção da inexistência de um padrão de cultura, cada gestor implanta o seu próprio.

Fatores de insatisfação, área de trabalho *remuneração e segurança*: nível de apoio – NA: grau com que a universidade/governo federal cumprem as normas legais relativas às relações de trabalho, toxidade no posto de trabalho, nível de remuneração comparado com outras categorias profissionais; nível intermediário – NI: remuneração percebida, grau com que a universidade/governo federal cumprem as normas legais relativas às relações de trabalho, toxidade no posto de trabalho, nível de remuneração comparado com outras categorias profissionais; nível superior – NS: remuneração percebida, grau com que a universidade/governo federal cumprem as normas legais relativas às relações de trabalho, toxidade no posto de trabalho, nível de remuneração comparado com outras categorias profissionais e grau de segurança e estabilidade do emprego público.

Fatores de insatisfação, área de trabalho *benefício e recompensa*: nível de apoio – NA: valor do vale alimentação, acesso aos serviços médicos e odontológicos, oportunidade de utilizar os serviços que a universidade oferece, valor da função gratificada, remuneração e oportunidade de exercer outras atividades fora da instituição; nível intermediário – NI e superior – NS: os fatores de insatisfação são os mesmos, acrescidos do plano de carreira com perspectiva de crescimento.

c) Verificar se há relação entre insatisfação, rotatividade e absenteísmo.

Atingido parcialmente por meio da pesquisa documental. Constatou-se que, no período 2000/2004, foram efetuadas 87 exonerações a pedido, 18 pedidos de redistribuição e 171 aposentadorias proporcionais. No que se refere à rotatividade no trabalho, durante o mesmo período foram registradas 430 mudanças de lotação por iniciativa da chefia. Com relação ao absenteísmo, não se tem dados comprobatórios, no entanto a pesquisa realizada com os servidores confirmou a flexibilidade do gestor em relação às ausências ao trabalho e com a

supervisão das chefias sobre os servidores. Isso posto e tendo como base a relação entre os fatores de satisfação, absenteísmo, rotatividade e os benefícios legais de afastamento que estimulam todos os empregados, inclusive os que estão altamente satisfeitos, a utilizar tais expedientes, considera-se que o objetivo foi alcançado.

d) Identificar a correlação entre os fatores de comprometimento organizacional com o grau de satisfação e insatisfação encontrado nos servidores.

Com relação a esse objetivo, vale enfatizar que não se fez análise visando identificar o comprometimento do servidor; a pesquisa limitou-se ao levantamento de dados com a finalidade de complementar a pesquisa de satisfação no trabalho.

Nesse sentido chegou-se aos seguintes resultados: que existe um maior envolvimento do servidor na organização com relação aos componentes do comprometimento afetivo e normativo e que o não envolvimento é maior com relação aos componentes remuneração e segurança e benefício e recompensa. Os resultados demonstram ainda que o comportamento dos servidores revela um sentimento de apatia e desinteresse significativo.

Finalmente, como sugestão para novos estudos sobre o tema, ofereceu-se o seguinte:

- A) que seja realizada uma investigação mais aprofundada relativa à pesquisa de comprometimento organizacional, levando-se em consideração resultados obtidos em cada nível funcional (NA, NI e NS);
- B) que se estudem diferentes estratégias que contribuam para a melhoria da gestão de recursos humanos com relação à organização da administração. Sabe-se que as práticas da gestão, embora limitadas pela legislação federal, necessitam dar maior

importância ao fator humano e aos aspectos que influenciam a satisfação do trabalho;

- C) que se pesquise a necessidade de mudanças na forma de administrar a universidade, de modo que a satisfação dos recursos humanos seja privilegiada, o desempenho seja melhor avaliado e a administração mais eficaz;
- D) que se implante um novo modelo de gestão universitária, de forma que os profissionais da instituição possam sentir-se pessoalmente responsáveis pelo resultado do trabalho, pela significação de sua contribuição e pela importância do *feedback*, a fim de que a instituição seja, de fato, capaz de contribuir com o desenvolvimento dos servidores e, conseqüentemente, com seu melhor desempenho.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, Marcelo Marinho; BRIZOLA, Alberto Borges; MOTTA, Fernando C. Prestes, et al. Cultura organizacional brasileira. In: WOOD JR. Thomaz. **Mudança organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. **Journal of vocational, Behavior**, v. 49, 1993.

\_\_\_\_\_. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization *Journal of Occupational Psychology*, v. 63, p. 1-18, 1990.

ALVESSON, M. **Cultural perspectives on organizations**. New York: Cambridge University Press, 1993.

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. **Planejamento estratégico: um instrumento à disposição das universidades ?**. Documento de trabalho nº 02. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 1997.

ARGYRIS, C. **Management and organizational development**. New York: McGraw-Hill, 1971.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. 3. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

BARBOSA, Lívia. **O Jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Campos, 1992.

BASTOS, A. V. B. Brandão. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Tese (Doutorado). Brasília, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada a administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BORGES-ANDRADE Jairo Eduardo. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas de Psicologia**, v. 1, p. 37-38, 1994.

BORGES-ANDRADE, J. E.; CAMESCHI, C. E.; SILVA, M. S. Preditores de comprometimento organizacional em instituições de pesquisa. In: **REUNIÃO ANUAL SOCIEDADE DE PSICOLOGIA DE RIBEIRÃO PRETO**, *Anais...* São Paulo, 1989.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; MEIRA. In: **CONGRESSO NORTE NORDESTE DE PSICOLOGIA**, *Anais...* Paraíba, 2003.

BLANCHARD, Louis Philippe. 2ª Conferencia: alguns desafios constantes nos horizontes das universidades (Some challenges Forever on the university horizons. In: **SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA**. Organizado por Teodoro Rogério e outros. Florianópolis: UFSC, 1989.

BRASIL. Constituição – 1988. **Constituição Federativa do Brasil**: com emendas constitucionais até 41. Manole, 2004.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Plano Avança Brasil. Programa de Melhoria da Qualidade dos Serviços Prestados ao Cidadão. **Instrumento de Avaliação da Gestão Pública, Ciclo 2000**, ano 2000 / 2003.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987. **Aprova o plano único de classificação e retribuição de cargos e empregos**, Brasília: PUCRCE, [s.d.].

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.091, de 12.01.05. **Aprova o plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação**. [s.l.]: PCCTAE, [s.d.].



\_\_\_\_\_. **Ensino superior.** Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB nº 9394/96

\_\_\_\_\_. nº Regime Jurídico Único. Lei 8.112/91.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTEETE, Har C. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais:** os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CALDAS, Miguel P. Santo de casa não faz milagres. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

CAMPOS, C. A competitividade e o aprendizado das organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 34, n. 3, 2000.

CARBONE, P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 34, n. 2, 2000.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, n.24, p.5-15, set/dez, 2003.

CLEGG, Stewart R; HARDY, Cynthia. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISHER, Tânia. (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1998.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **Psico-USF**, [s.l.], n. 9, p. 191-199, jul./dez., 2004

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem psicológica. São Paulo: Thomson, 2004. v. 1.

DEAL, T.E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**, Reading, M. A: addison-Wesley, 1982.

DEMO, Gisela. **Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional**. v. 3, n. 2, jul./dez., 2003 .

ETZIONI, A. **A organização moderna**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

GALARRAGA, Beatriz. Tema. In: **SEMINÁRIO DOS TÉCNICOS DE NÍVEL SUPERIOR**, 1, 2005. Fortaleza: UFC, 2005.

GARCIA, F.C. **Repensando o paradigma taylorista na ciência administrativa: um ensaio sobre os primórdios da racionalização do trabalho**. Tese. Belo Horizonte, CAD, 1991.

GIL, Carlos Antonio. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. Antonio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luis Gonçalves. **Motivação dos recursos humanos no serviço público**. Disponível em: <Web.site>. Acesso em: 09.set.2004.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações:** compreender a nossa programação mental. Tradução António Fidalgo. Lisboa: Silabo, 1997.

JANNE, Henri. **Princípios gerais do planejamento universitário.** Fortaleza: Edições UFC, 1981. (JANNE, Henri. *Lês principes généraux de la planification universitaire*).

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações:** o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1995.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica.** Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

LAWER III, Edward E. PORTER, W. Lyman. **The Effect of Perfomance on Job Satisfaction, Industrial Relations,** [s.l: s.n.], 1978.

LIKERT, R. **The human organization:** its management and value. Mc Graw-Hill, 1967.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASLOW, Abrahm H. **Maslow no gerenciamento.** Tradução Eliana Casquilho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

Mc GREGOR, D. **O Lado humano da empresa.** São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento organizacional:** um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese (Doutorado). São Paulo, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional, características pessoais e performance no trabalho:** um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. Dissertação mestrado, UFRN, 1997.

MEDEIROS, C.A. F.; ENDERS, W.T. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e descomprometidos com as organizações. In: **ENANPAD**, *Anais...* 19, Foz de Iguaçu, 1999.

MELIÁ, J. L.y; PEIRÓ, J. L. **Psicologia de la seguridad laboral**. Universitat de València. 1998. Disponível em: <<http://www.uv.es/seguridadlaboral>>. Acesso em: dez. 2004.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da estratégia**. 3. ed. Tradução James Sunderland Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

O'DONNELL, Ken, **Endoquality:** as dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações. Salvador: CASA DA QUALIDADE, 1997.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PIMENTA, Selma Garrido; ANASTASIOU, Lea das Graças Camargos. **Docência do ensino superior**. São Paulo: Cortez, 2002.

PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARROS, Betânia Tanure. O Estilo brasileiro de administrar. In: MOTTA, Fernando C. Prestes, CALDAS, Miguel. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PUNG, Derek Salman. **Os Teóricos das organizações**. Organização Suzana Braga Rodrigues, et al. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. p.165.

RICCO, Maria Filomena Fontes. **Comprometimento organizacional em condições adversas**: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial. Dissertação. São Paulo, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1998.

RODRIGUES, Maria do Socorro de Sousa. **Avaliação de desempenho e autodesenvolvimento**: A sistemática de avaliação do pessoal técnico-administrativo da Universidade Federal do Ceará (UFC) na perspectiva dos gestores. Dissertação. Fortaleza, UFC, 2003.

ROESH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Cultura organizacional e desempenho**: pesquisa, teoria e aplicação. São Paulo: Stiliano, 2000.

SCHEIBLE, Alba Couto Falcão. **Comprometimento no trabalho**: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão. Dissertação. Bahia, 2004.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

\_\_\_\_\_. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: J. Olímpo, 2001.

SCHERMERHORN JR., John R. HUNT, James G., OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SIQUEIRA, M.M.M.; Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, [s.l.], v. 7, número especial, p. 11-18, 2001.

SIQUEIRA; M.M.M; GOMIDE JUNIOR, Sinésio Vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização. In: (Orgs.). ZANELLI José Carlos, BORGES-ANDRADE Jairo Eduardo e BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre : Artmed, 2004.

SOUSA, Eda C. B. Machado. Prefácio In: FELTRAN, Regina Célia de Santis (Org.). **Avaliação na educação superior**. Campinas-SP: Papirus, 2002.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES ANDRADE J. E.; CODO, W. (Orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de autores associados, 1997.

\_\_\_\_\_. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 56-63, jul./set, 1998.

\_\_\_\_\_. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 37-47, abr./jun. 2000.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o maxismo**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Estatuto da universidade federal do ceará**, 1998.

\_\_\_\_\_. **Plano de desenvolvimento institucional**. Fortaleza, 2002/2003.

\_\_\_\_\_. **Plano de desenvolvimento institucional.** Fortaleza, 2004/2007.

\_\_\_\_\_. **Núcleo de processamento de dados.** Fortaleza, 2005

\_\_\_\_\_. **Seminário: Plano de Carreira,** 6.07.2005, Fortaleza: Sindicato dos trabalhadores da Universidade Federal do Ceará, 2005.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional.** Tradução Cid Knipel Moreira; Revisão técnica Laura Zaccarelli. São Paulo: Saraiva, 2000.

WOOD JR, Thomaz. **Mudança organizacional.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

## APÊNDICE

## Apêndice 1

Tabela 1 – Distribuição de freqüência do nº de entrevistados por estrato

Nº ESTRATO	ESPECIFICAÇÃO DO ESTRATO	Nº ENTREVISTADOS	PERCENTUAL
1	Cursos Diurnos	58	26
2	Cursos Diurnos/Noturnos	8	3,6
3	Gestão Acadêmica e Organizacional	19	8,5
4	Execução /Administração	19	8,5
5	Execução /Operacional	23	10,3
6	Arte e Cultura	3	1,3
7	Área de Pesquisa	7	3,1
8	Saúde	68	30,5
9	Função: FG e CD	18	8,1
	Total	223	100,0

## Apêndice 2

Tabela 2 – Distribuição de freqüência do número de entrevistados por nível.

NIVEL	NÚMERO DE ENTREVISTADOS	PERCENTUAL
APOIO	45	20,2
INTERMEDIÁRIO	122	54,7
SUPERIOR	56	25,1
Total	223	100,0



### Apêndice 3

Tabela 3 – Distribuição de frequência da variável função

Respostas	Nº entrevistados	Percentual
Sim	99	60,0
Não	66	40,0
Total	165	100,0

### Apêndice 4

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÀ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS, CONTABILIDADE E SECRETARIADO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

## *QUESTIONÁRIO SATISFAÇÃO LABORAL*

**TÍTULO DO OBJETO DA PESQUISA**

**SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO  
E SUA FORMA DE EXPRESSÃO: o caso dos servidores  
técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará**

**ORIENTADOR: PROF<sup>a</sup>. DR<sup>a</sup>. TEREZINHA DE JESUS PINHEIRO MACIEL**

**2004**

Prezado(a) colega,

Estou realizando um estudo junto aos servidores da UFC com o objetivo de elaborar minha dissertação de mestrado em administração e, ao mesmo tempo, contribuir com a instituição no sentido de identificar os fatores que determinam a insatisfação dos servidores no seu ambiente de trabalho e, também compreender de que forma o servidor expressa sua insatisfação.

Este estudo que considero preliminar poderá se tornar um instrumento de análise para a gestão administrativa, cujo objetivo final poderá vir a proporcionar a melhoria de vida do servidor técnico-administrativo desta instituição.

Para a escolha dos respondentes foram criados critérios para a determinação do grupo de interesse para o estudo. Após a determinação do grupo, foram sorteados aleatoriamente servidores lotados nos três campi, para responder um questionário. Você foi um dos escolhidos. Ficarei grata se você poder dedicar de 20 a 30 minutos de seu horário de trabalho para preencher as escalas anexas.

É importante lembrar que será mantido, totalmente, o anonimato do respondente. É válido esclarecer; também, que sua colaboração é valiosa e poderá

ajudar muito para a compreensão do comportamento das pessoas, e a melhoria do funcionamento de nossa instituição.

**Preciso de sua colaboração. Suas respostas são muito importantes para o sucesso de um trabalho científico.**

Na certeza de contar com sua ajuda, fico antecipadamente grata.

Respeitosamente,

Aluna do mestrado

Visto:

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>.Terezinha de Jesus Pinheiro Maciel  
Orientadora

## INSTRUÇÕES

Nas páginas seguintes você encontrará um grupo de questões divididos em duas partes, que irão nos fornecer diferentes graus de satisfação ou insatisfação.

**Na primeira parte,** responda assinalando com um círculo em torno do número, o quanto você está insatisfeito ou satisfeito nos diferentes aspectos do seu trabalho, conforme o grau de satisfação ou insatisfação que você sente, como mostra o exemplo.

1. A remuneração que recebo (me deixa)

GRAU	SIGNIFICA QUE EU ESTOU	SIGLA
1	MUITO INSATISFEITO	MI
2	POUCO INSATISFEITO	PI
3	MAIS OU MENOS INDIFERENTE	I
4	POUCO SATISFEITO	MS
5	MUITO SATISFEITO	PS

Se você marcar 4 (PS), significa que você está um pouco satisfeito com seu salário. Agora se você marcar 2 (PI), significa que você está um pouco insatisfeito, e assim por diante.

Assinale somente uma única resposta para cada pergunta.

**Na segunda parte,** também assinale um círculo em torno do número com o qual você concorda totalmente, ou concorda pouco, é indiferente, ou ainda discorda totalmente ou discorda pouco das afirmações apresentadas.

Antes de começar a responder, por favor, leia cuidadosamente as instruções apresentadas.

Para finalizar, complete as informações com alguns dados necessários à conclusão da pesquisa.

**Para sua completa tranquilidade, este questionário é absolutamente anônimo e os dados assinalados serão usados somente com o fim de pesquisa, isto significa que você nunca poderá ser identificado pela administração da universidade. Assim sendo, pode responder com toda sinceridade e confiança. É preferível não ter um dado do que ter um dado falso.**

**PRIMEIRA PARTE**

Assinale com um círculo a resposta apropriada para seu grau de satisfação em relação aos vários aspectos do seu trabalho, conforme a escala abaixo.

**Atente para o que significa cada número**

1. Muito insatisfeito - MI
2. Pouco insatisfeito - PI
3. Indiferente - I
4. Pouco satisfeito - PS
5. Muito satisfeito - MS

**Assinale uma única resposta****MI PI I PS MS**

A1	Tipo de trabalho, tarefas e atividades realizadas.	1	2	3	4	5
A2	Participação no planejamento das atividades e decisões no meu setor de trabalho.	1	2	3	4	5
A3	Informações recebidas do meu chefe imediato para subsidiar o meu trabalho.	1	2	3	4	5
A4	Realização de reuniões com a presença dos superiores hierárquicos para discutir aspectos de trabalho.	1	2	3	4	5
A5	Oportunidade de capacitação, cursos e treinamentos que a universidade me oferece.	1	2	3	4	5
A6	Grau de autonomia que tenho para decidir aspectos relativos ao meu trabalho.	1	2	3	4	5
A7	Qualidade com que executo as minhas atividades.	1	2	3	4	5
A8	Oportunidade de trabalhar com tarefas de que gosto.	1	2	3	4	5
A9	Grau de utilização de minhas habilidades e conhecimento na realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5
A10	Oportunidade de desenvolver meu trabalho com criatividade e inovação.	1	2	3	4	5
A11	Meios e recursos que a universidade disponibiliza para que eu possa realizar meu trabalho.	1	2	3	4	5
A12	A colaboração que recebo de outras unidades na obtenção de informações necessárias a realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5
A13	Participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição	1	2	3	4	5
A14	Oportunidade que tenho de propor novos projetos e métodos de trabalhos não me limitando apenas a executá-los.	1	2	3	4	5
A15	Monotonia e marasmo do meu setor de trabalho, proporcionando formas alternativas de comportamento.	1	2	3	4	5
A16	Ambiente físico no qual realizo meu trabalho (instalações, equipamentos, iluminação, ventilação, ruídos, espaços).	1	2	3	4	5
B17	Reconhecimento, dos superiores hierárquicos, do valor do trabalho que faço.	1	2	3	4	5

B18	Informação que recebo a respeito da contribuição do meu trabalho nos resultados da universidade.	1	2	3	4	5
B19	Participação pessoal na elaboração do plano de trabalho do meu setor com definição de objetivos e metas.	1	2	3	4	5
B20	Reconhecimento do meu chefe imediato e/ou dos meus colegas pela qualidade do meu trabalho.	1	2	3	4	5
B21	Dispensa ao trabalho que obtenho por necessidade pessoal sem a exigência da utilização de guia médica.	1	2	3	4	5
B22	Respeito dos gestores da universidade quanto à natureza das funções inerentes aos cargos, de modo a não permitir o desvio de função.	1	2	3	4	5
B23	Supervisão exercida sobre minha pessoa pelo chefe imediato.	1	2	3	4	5
B24	Remoção para outras unidades a que posso ser submetido por iniciativa da chefia.	1	2	3	4	5
B25	Apoio que recebo dos superiores hierárquicos para a solução de problemas relacionados com meu trabalho.	1	2	3	4	5
B26	Oportunidades que meu chefe oferece para eu fazer coisas das quais me destaco.	1	2	3	4	5
B27	Informação que recebo a respeito dos resultados do meu trabalho.	1	2	3	4	5
B28	Estilo de direção do meu chefe imediato é autoritário – democrático ou liberal (faça um círculo no estilo gerencial do seu chefe).	1	2	3	4	5
B29	Estilo de direção do meu superior hierárquico (Pró-reitor – coordenador – diretor) é autoritário – democrático – liberal.	1	2	3	4	5
B30	Respeito dos gestores quanto ao espaço e função de cada um dos segmentos da universidade (aluno – técnico – professor) de modo a não haver invasão de funções de cada um dos segmentos.	1	2	3	4	5
B31	Respeito à liberdade sindical.	1	2	3	4	5
B32	Respeito à liberdade de expressão política, eleitoral e de trabalho.	1	2	3	4	5
C33	Relações éticas e profissionais com os superiores hierárquicos.	1	2	3	4	5
C34	Realização de reuniões de confraternização (jantares, eventos) com a participação da administração superior e/ou com os demais funcionários da instituição em que eu trabalho.	1	2	3	4	5
C35	Grau de facilidade e rapidez com que posso obter informações, dentro do meu setor de trabalho, necessárias às atividades que executo.	1	2	3	4	5
C36	Relações éticas e profissionais com pessoas de nível hierárquico semelhante ao meu.	1	2	3	4	5
C37	Grau de facilidade e rapidez com que posso obter informações de outros setores de trabalho, necessárias às atividades que executo.	1	2	3	4	5
C38	Apoio e colaboração que recebo dos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
C39	Relações éticas e profissionais com o usuário.	1	2	3	4	5
C40	Igualdade e justiça no tratamento que recebo por parte dos meus superiores hierárquicos.	1	2	3	4	5
	Política de administração de pessoal no que se refere à criação					

C41	e manutenção de um clima de solidariedade e respeito entre as categorias docentes e técnico-administrativos.	1	2	3	4	5
C42	Punições severas para as pessoas que não seguem ou questionam o sistema de trabalho determinado pelo chefe.	1	2	3	4	5
C43	Igualdade e justiça no tratamento relativo aos três segmentos da universidade (prof. – aluno – funcionário), por parte da administração superior.	1	2	3	4	5
C44	Relações éticas e profissionais com pessoas de nível hierárquico inferior ao meu.	1	2	3	4	5
D45	Valores como o respeito humano, a lealdade e a coesão encontrados nesta instituição.	1	2	3	4	5
D46	Padrão de qualidade do desempenho dos funcionários em seu trabalho.	1	2	3	4	5
D47	Percepção de que não há uma cultura permanente na instituição, pois cada gestor implanta o seu próprio estilo.	1	2	3	4	5
D48	Nível de religiosidade dos servidores com as manifestações religiosas no local de trabalho.	1	2	3	4	5
E49	Remuneração que recebo.	1	2	3	4	5
E50	Grau em que a universidade/governo federal cumprem as normas legais que regem a relação de emprego dos servidores da universidade.	1	2	3	4	5
E51	Grau de segurança e estabilidade do emprego público.	1	2	3	4	5
E52	Segurança que o sistema de pagamento do SIAPE proporciona, permitindo uma previsão quanto aos compromissos financeiros que posso assumir.	1	2	3	4	5
E53	Toxicidade do meu posto de trabalho e/ou o risco de contrair doenças infecciosas.	1	2	3	4	5
E54	Nível da minha remuneração em comparação com a remuneração de outras categorias profissionais que realizam trabalho semelhante ao meu.	1	2	3	4	5
F55	Horário de minha jornada de trabalho.	1	2	3	4	5
F56	Sistema de turno de trabalho a que sou submetido.	1	2	3	4	5
F57	O valor da FG ou CD que recebo.	1	2	3	4	5
F58	Valor do vale alimentação que recebo.	1	2	3	4	5
F59	Oportunidade que tenho de utilizar os serviços que a universidade oferece.	1	2	3	4	5
F60	Acesso aos serviços médicos- hospitalares oferecidos pela universidade.	1	2	3	4	5
F61	Acesso aos serviços odontológicos oferecidos pela universidade.	1	2	3	4	5
F62	Licença remunerada para capacitação (a que substitui a licença premio) que posso obter a cada quinquênio.	1	2	3	4	5
F63	Plano de carreira da universidade com uma perspectiva de crescimento funcional.	1	2	3	4	5
F64	Oportunidade de exercer outras atividades fora da instituição.	1	2	3	4	5

## SEGUNDA PARTE

Assinale com um círculo a resposta apropriada para seu grau de satisfação com os vários aspectos do seu trabalho, conforme a escala abaixo.

### Atente para o que significa cada número

1. Concordo totalmente - CT
2. Concordo um pouco – CP
3. Indiferente - I
4. Discordo um pouco - DP
5. Discordo totalmente –DT

Assinale uma única resposta

		CT	CP	I	DP	DT
G1	Sinto-me feliz em dedicar a esta instituição a minha vida profissional.	1	2	3	4	5
G2	Esta instituição tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
G3	Não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição	1	2	3	4	5
G4	Prefiro esta instituição às outras, pelo que ela simboliza.	1	2	3	4	5
G5	Sinto os problemas da instituição como se fossem meus.	1	2	3	4	5
G6	Sinto um forte senso de integração com a minha instituição.	1	2	3	4	5
H7	Nesta instituição, sinto que somos uma grande família.	1	2	3	4	5
H8	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair da universidade agora.	1	2	3	4	5
H9	Sinto um senso de propriedade por esta instituição.	1	2	3	4	5
H10	Tenho orgulho em contar para os outros que faço parte desta instituição.	1	2	3	4	5
H11	Falo com entusiasmo desta instituição como um ótimo local para se trabalhar.	1	2	3	4	5
H12	Não me sinto como uma pessoa da casa nesta instituição.	1	2	3	4	5
I13	Na situação atual, trabalhar nesta instituição é, na realidade, uma necessidade tanto quanto é um desejo.	1	2	3	4	5
I14	Se eu decidisse sair desta instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	2	3	4	5
I15	Acredito que teria poucas chances no mercado de trabalho se deixasse de trabalhar nesta instituição.	1	2	3	4	5
I16	Acredito que esta instituição me dá benefícios que dificilmente encontraria em outro local de trabalho.	1	2	3	4	5
I17	Importante é sempre fazer o trabalho solicitado. Não adianta ficar querendo mostrar resultados.	1	2	3	4	5
I18	Uma das poucas conseqüências negativas de sair desta instituição seria a falta de alternativas imediatas.	1	2	3	4	5
J19	Devo muito a esta instituição.	1	2	3	4	5
J20	Esta instituição merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5
J21	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria					



	correto deixar de trabalhar nesta instituição.	1	2	3	4	5
J22	Sinto-me culpado quando não realizo bem minhas funções.	1	2	3	4	5
J23	Sinto-me na obrigação de desempenhar minhas atividades cada vez melhor.	1	2	3	4	5
J24	Sinto que não faria falta nenhuma se eu saísse desta instituição.	1	2	3	4	5
L25	Não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta instituição, a menos que eu seja recompensado.	1	2	3	4	5
L26	O esforço que dedico ao meu trabalho está diretamente relacionado com a forma de recompensa que eu tenho aqui.	1	2	3	4	5
L27	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário ter atitudes corretas.	1	2	3	4	5
L28	Minha visão pessoal sobre esta instituição é diferente daquela que eu expesso publicamente.	1	2	3	4	5

**COMPLETE AS SEGUINTE INFORMações PARA FINALIZAR A NOSSA PESQUISA**

1. Categoria: docente ( ) técnico-administrativo ( )

2. Cargo \_\_\_\_\_ função sim ( ) ( )

3. Formação

**Ensino fundamental**

até a 4ª série Completo ( ) Até a 8ª série completo ( )  
 Incompleto ( ) Incompleto ( )

**Ensino médio**

( ) Completo  
 ( ) Incompleto

**Formação superior Graduação**

( ) Completo  
 ( ) Incompleto

**Pós-graduação**

( ) Especialização  
 ( ) Mestrado  
 ( ) Doutorado

4. Tempo de serviço \_\_\_\_\_

5. Faixa etária ( ) ate 30 anos  
 ( ) de 31 a 40 anos  
 ( ) de 41 a 50 anos  
 ( ) mais de 50 anos

6. Sexo feminino ( ) masculino ( )

7. Religião \_\_\_\_\_

8. Estado civil

( ) nunca foi casado  
 ( ) casada ou c/ companheiro  
 ( ) viúva  
 ( ) divorciada ou separado

9. Faixa salarial

( ) inferior a 2.000  
 ( ) de 2.000 a 2.500  
 ( ) de 2.500 a 3.000  
 ( ) acima de 3.000

**MUITO OBRIGADA PELA SUA PARTICIPAÇÃO !!!!!**

**Se achar necessário, utilize o verso da folha para o seu depoimento pessoal.**

\* Instrumento adaptado do “questionário de satisfação laboral 54/82” desenvolvido pelo Dr. J. L. Meliá e por J. M. Peiró da Universitá de Valencia.

## Apêndice 5

### Análise dos dados levantados

#### A 1 – Tipo de trabalho, tarefas e atividades realizadas

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	20,4	15,1	14,5	16
Indiferente	4,5	4,2	7,3	5
Pouco satisfeito / muito satisfeito	75,0	80,6	78,2	78,9
Total	100	100	100	100

#### A 2 – Participação no planeamento das atividades e decisões do setor de trabalho.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	13,3	15,8	18,2	15,9
Indiferente	13,3	14,2	5,5	11,8
Pouco satisfeito / muito satisfeito	73,4	70,0	76,4	72,3
Total	100	100	100	100

#### A 3 – Informações recebidas do meu chefe imediato para subsidiar o meu trabalho.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	26,7	17,6	8,9	17,2
Indiferente	15,6	8,4	16,1	11,8
Pouco satisfeito / muito satisfeito	57,8	73,9	75	72,3
Total	100	100	100	100

#### A 4 – Realização de reuniões com a presença dos superiores para discutir aspectos de trabalho.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	26,7	25,0	16,0	23,1
Indiferente	8,9	17,5	16,1	15,4
Pouco satisfeito / muito satisfeito	64,5	57,5	67,9	61,5
Total	100	100	100	100

#### A 5 – Oportunidade de capacitação, cursos e treinamentos, que a universidade me oferece.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	29,6	43,3	34,0	38,2
Indiferente	22,7	16,7	10,7	16,4

Pouco satisfeito / muito satisfeito	47,8	40,0	55,4	45,5
Total	100	100	100	100

A 6 – Grau de autonomia para decidir aspectos relativos trabalho.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	26,7	25,0	16,0	23,1
Indiferente	15,6	15,6	3,6	10,4
Pouco satisfeito / muito satisfeito	57,8	57,8	80,3	66,5
Total	100	100	100	100

A 7 – Qualidade com que executo as atividades.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	11,1	13,6	7,2	11,4
Indiferente	2,2	2,5	1,8	2,3
Pouco satisfeito / muito satisfeito	86,6	83,9	91,0	86,3
Total	100	100	100	100

A 8 – Oportunidade de trabalhar com tarefas que gosto.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	13,6	17,5	12,5	15,5
Indiferente	11,4	5	7,1	6,8
Pouco satisfeito / muito satisfeito	75,0	77,5	80,3	77,8
Total	100	100	100	100

A 9 – Grau de utilização de minhas habilidades e conhecimento na realização do meu trabalho.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	13,3	10	12,5	11,3
Indiferente	6,7	11,7	1,8	8,1
Pouco satisfeito / muito satisfeito	80	78,3	85,7	80,5
Total	100	100	100	100

A 10 – Oportunidade de desenvolver meu trabalho com criatividade e inovação.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	11,1	18,3	16,10	16,3
Indiferente	20	15,8	10,7	15,4
Pouco satisfeito / muito satisfeito	68,9	65,80	73,20	68,4

Total	100	100	100	100
-------	-----	-----	-----	-----

A 11 Meios e recursos que a universidade disponibiliza para que eu possa realizar meu trabalho.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	44,4	45,9	51,8	47,0
Indiferente	15,6	10,8	3,6	10,0
Pouco satisfeito / muito satisfeito	40,0	43,3	44,6	43,0
Total	100	100	100	100

A 12 – A colaboração que recebo de outras unidades na obtenção de informações necessárias a realização do meu trabalho

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	31,1	22,5	19,6	23,5
Indiferente	13,3	23,3	8,9	17,6
Pouco satisfeito / muito satisfeito	55,5	54,2	71,5	58,9
Total	100	100	100	100

A 13 – Participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	22,2	37,6	32,1	33,0
Indiferente	26,7	31,6	23,2	28,4
Pouco satisfeito / muito satisfeito	51,1	30,7	44,6	38,5
Total	100	100	100	100

A 14 Oportunidade de propor novos projetos, métodos de trabalho não se limitando a executar

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	13,3	28,3	32,2	29,4
Indiferente	22,2	26,7	12,5	22,2
Pouco satisfeito / muito satisfeito	48,8	45,0	55,3	48,4
Total	100	100	100	100

A 15 – Monotonia e marasmo proporcionando formas alternativas de comportamento.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	8,8	53,0	23,6	16,0

Indiferente	40,0	43,2	21,8	37,2
Pouco satisfeito / muito satisfeito	51,10	41,5	54,5	46,8
Total	100	100	100	100

A 16 –.Ambiente físico do meu trabalho (instalações, equip., iluminação, ventilação, ruídos)

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	40	47,1	48,2	45,9
Indiferente	6,7	10,9	3,6	8,2
Pouco satisfeito / muito satisfeito	53,3	42,1	48,2	45,9
Total	100	100	100	100

B 17 – Reconhecimento, dos superiores hierárquicos, do valor do trabalho que faço.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	24,5	22,5	25,0	23,6
Indiferente	11,1	20,0	17,9	17,6
Pouco satisfeito / muito satisfeito	64,5	57,5	57,1	58,8
Total	100	100	100	100

B 18 – Informação que recebo da contribuição do meu trabalho nos resultados da universidade

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	31,1	35,0	26,8	32,1
Indiferente	13,3	17,5	16,1	16,3
Pouco satisfeito / muito satisfeito	55,6	47,5	57,1	51,6
Total	100	100	100	100

B 19 – Participação pessoal nos plano de trabalho com definição de objetivos e metas.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	25,0	18,4	16,3	19,2
Indiferente	22,7	21,7	7,3	18,3
Pouco satisfeito / muito satisfeito	52,3	60,0	76,4	62,6
Total	100	100	100	100

B 20 – Reconhecimento do meu chefe e/ou dos meus colegas pela qualidade do meu trabalho.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco				

insatisfeito	22,2	19,1	14,2	18,8
Indiferente	15,6	10,0	12,5	24,3
Pouco satisfeito / muito satisfeito	62,2	70,8	73,3	56,8
Total	100	100	100	100

B 21 – Dispensa ao trabalho sem a exigência da utilização da guia médica

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito				
insatisfeito	20,0	16,9	14,3	16,9
Indiferente	17,8	10,2	25,0	15,5
Pouco satisfeito / muito satisfeito	62,3	72,9	60,7	67,6
total	100	100	100	100

B 22 – Respeito dos gestores quanto à natureza das funções inerentes aos cargos, de modo a não permitir o desvio de função.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito				
insatisfeito	20,4	19,3	16,4	18,8
Indiferente	31,8	24,4	18,2	24,3
Pouco satisfeito / muito satisfeito	47,8	56,3	65,4	56,8
total	100	100	100	100

B23 – Supervisão que é exercida sobre minha pessoa pelo chefe imediato.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito				
insatisfeito	8,9	11,9	11,0	11,0
Indiferente	11,1	17,9	12,7	15,2
Pouco satisfeito / muito satisfeito	80,0	70,1	76,4	73,8
Total	100	100	100	100

B 24 – Remoção para outras unidades a que posso ser submetido por iniciativa da chefia.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito				
insatisfeito	22,2	23,1	14,6	20,7
Indiferente	15,6	25,6	34,5	25,8
Pouco satisfeito / muito satisfeito	62,2	62,2	50,9	53,4
Total	100	100	100	100

B 25 – Apoio que recebo dos superiores para a solução de problemas com o trabalho.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco				

insatisfeito	15,9	25,9	21,9	22,9
Indiferente	6,8	9,2	10,9	9,1
Pouco satisfeito / muito satisfeito	77,3	65,0	67,3	68,1
Total	100	100	100	100

B 26 – Oportunidades que meu chefe oferece para eu fazer coisas nas quais me destaco.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito				
insatisfeito	15,5	19,1	7,2	15,3
Indiferente	22,2	15,8	19,2	18,1
Pouco satisfeito / muito satisfeito	62,2	65,0	73,2	66,5
Total	100	100	100	100

B 27 – Informação que recebo a respeito dos resultados do meu trabalho.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito				
insatisfeito	27,3	15,5	14,3	17,6
Indiferente	18,2	15,5	14,3	15,7
Pouco satisfeito / muito satisfeito	54,6	69,0	71,4	66,7
Total	100	100	100	100

B 28.1 – Estilo de direção do meu chefe imediato

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Autoritário	25,0	27,7	22,9	25,9
Democrático	47,2	52,8	66,7	55,1
Liberal	27,8	19,8	10,4	18,9
Total	100	100	100	100

B 28.2 – Estilo de direção do meu chefe imediato

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito				
insatisfeito	20	17,4	14,8	17,2
Indiferente	15	16,5	16,7	16,3
Pouco satisfeito / muito satisfeito	65	66,1	68,5	66,5
Total	100	100	100	100

B 29.1 – Estilo de direção do meu superior hierárquico

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Pró-reitor	-	4,3	-	2,4
Coordenador	16	34,8	14,3	25,9
Diretor	84	60,9	85,7	71,8



Total	100	100	100	100
-------	-----	-----	-----	-----

B 29.2 – Estilo de direção do meu superior hierárquico .

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Autoritário	20	27,1	27,1	27,9
Democrático	62,9	70,8	70,8	60,1
Liberal	17,1	2,1	2,1	12
Total	100	100	100	100

B 29.3 – Estilo de direção do meu superior hierárquico.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	17,5	11,8	18,6	14,8
Indiferente	22,5	20,9	16,7	20,1
Pouco satisfeito / muito satisfeito	60	67,30	64,8	65,2
Total	100	100	100	100

B 30 – Respeito dos gestores quanto ao espaço e função de cada um dos segmentos da universidade de modo a não haver invasão de funções de cada um dos segmentos

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	17,8	20,4	21,4	20,1
Indiferente	17,8	30,5	19,6	25,1
Pouco satisfeito / muito satisfeito	64,5	49,1	58,9	54,8
Total	100	100	100	100

B3 1 – Respeito à liberdade sindical que se respira na universidade.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	17,8	17,6	14,3	16,8
Indiferente	26,7	28,6	30,4	28,6
Pouco satisfeito / muito satisfeito	55,6	55,8	55,4	54,5
Total	100	100	100	100

B3 2 – Respeito à liberdade de expressão política, eleitoral e de trabalho

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco				

insatisfeito	20	16,3	12,7	16,1
Indiferente	17,8	30,8	20	25,3
Pouco satisfeito / muito satisfeito	62,2	53	67,3	58,5
Total	100	100	100	100

C 33 – Relações éticas e profissionais com os superiores hierárquicos.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	14	13,7	12,5	13,4
Indiferente	16,3	21,4	10,7	17,6
Pouco satisfeito / muito satisfeito	69,8	65	76,8	69
Total	100	100	100	100

C 34 – Realização de reuniões de confraternização com a participação da administração superior e/ou com os demais funcionários

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	22,2	26,1	19,6	23,6
Indiferente	11,1	25	21,4	21,4
Pouco satisfeito / muito satisfeito	66,6	48,7	59	55
Total	100	100	100	100

C 35 – Grau de facilidade e rapidez com que obtenho informações, do meu setor de trabalho, necessárias as atividades que executo.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	22,2	15	14,3	16,3
Indiferente	8,9	8,3	14,3	10
Pouco satisfeito / muito satisfeito	68,9	76,7	71,4	73,8
Total	100	100	100	100

C36 – Relações éticas e profissionais com pessoas de nível hierárquico semelhante ao meu.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	13,3	11,7	14,3	12,8
Indiferente	15,6	9,2	8,9	10,5
Pouco satisfeito / muito satisfeito	71,1	79	76,8	76,9
Total	100	100	100	100

C37 – Grau de facilidade e rapidez com que posso obter informações de outros setores de trabalho, necessárias as atividades que executo.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	22,2	23,9	25	23,9
Indiferente	17,8	13,7	8,9	13,3
Pouco satisfeito / muito satisfeito	60	62,4	66	62,9
Total	100	100	100	100

C 38 – Apoio e colaboração que recebo dos meus colegas de trabalho

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	13,6	11	10,7	11,5
Indiferente	9,1	7,6	3,6	6,9
Pouco satisfeito / muito satisfeito	77,3	81,3	85,7	81,7
Total	100	100	100	100

C39 – Relações éticas e profissionais com o usuário

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	11,3	8,7	16,7	11,3
Indiferente	13,6	12,3	3,7	10,4
Pouco satisfeito / muito satisfeito	75	78,9	79,6	78,2
Total	100	100	100	100

C40 – Igualdade e justiça no tratamento que recebo por parte dos meus superiores hierárquicos

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	18,2	20,8	14,3	18,6
Indiferente	11,4	10	14,3	12,3
Pouco satisfeito / muito satisfeito	70,4	40	71,4	69,1
Total	100	100	100	100

C41 – Política de administração de pessoal no que se refere a criação e manutenção de um clima de solidariedade e respeito entre as categorias docentes e técnico-administrativos.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	22,2	21,7	30,4	24
Indiferente	22,2	25,8	16,1	22,6
Pouco satisfeito / muito satisfeito	55,6	52,5	53,6	53,4
Total	100	100	100	100

C42 – Punições severas para as pessoas que não seguem ou questionam o sistema de trabalho determinado pelo chefe.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	31,7	30,2	21,4	28,3
Indiferente	26,8	40,3	50	40,3
Pouco satisfeito / muito satisfeito	41,4	29,1	28,6	31,5
Total	100	100	100	100

C43 – Igualdade e justiça no tratamento relativo aos 3 segmentos da universidade (prof. – aluno – funcionário), por parte da adm. superior

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	15,9	34,4	25	28,3
Indiferente	11,4	21	19,6	19,2
Pouco satisfeito / muito satisfeito	72,7	43,7	55,4	52,5
Total	100	100	100	100

C44 – Relações éticas e profissionais com pessoas de nível hierárquico inferior ao meu.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	20,4	13,5	14,1	15,1
Indiferente	15,9	24,4	7,1	18,3
Pouco satisfeito / muito satisfeito	63,7	62,4	78,6	66,7
Total	100	100	100	100

D 45 – Valores como o respeito humano, a lealdade, a coesão encontrados nesta instituição

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	15,9	17,5	14,2	16,4
Indiferente	6,8	15	8,9	11,8
Pouco satisfeito / muito satisfeito	77,3	67,5	76,8	71,8
Total	100	100	100	100

D46 – Padrão de qualidade do desempenho dos funcionários em seu trabalho

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	9,1	9,5	16,1	11,1
Indiferente	27,3	10,3	14,3	14,8
Pouco satisfeito / muito satisfeito	63,6	80,2	69,7	74,4
Total	100	100	100	100

D47 – Percepção de que não há uma cultura permanente na instituição, cada gestor implanta o seu próprio estilo

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	25	37,8	27,3	33,2
Indiferente	23,3	30,3	29,1	28,6
Pouco satisfeito / muito satisfeito	48,9	21,9	43,6	38,3
Total	100	100	100	100

D48 – Nível de religiosidade dos funcionários com as manifestações religiosas no local de trabalho.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	4,8	13,5	7,2	10,1
Indiferente	26,2	36,1	58,9	40,1
Pouco satisfeito / muito satisfeito	69,2	50,1	33,9	49,8
Total	100	100	100	100

E49 – Remuneração que recebo.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	22,7	41,7	58,1	42
Indiferente	18,2	5	3,6	7
Pouco satisfeito / muito satisfeito	59	53,3	38,2	50,6
Total	100	100	100	100

E50 – Grau em que a universidade /governo federal cumpre as normas legais que regem a relação de emprego dos funcionários da universidade

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	38,7	46,2	44,4	44,3
Indiferente	11,4	11,8	9,3	11,1
Pouco satisfeito / muito satisfeito	50	42	46,8	44,7
Total	100	100	100	100

E51 – Grau de segurança e estabilidade do emprego público.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	11,6	16,1	35,7	20,3
Indiferente	16,3	16,1	7,1	13,8
Pouco satisfeito / muito satisfeito	72,1	67,8	57,1	65,9
Total	100	100	100	100

E 52 – Segurança que o sistema de pagamento do SIAPE proporciona, permitindo uma previsão quanto aos compromissos financeiros

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	20,9	15,1	19,7	17,4
Indiferente	14	18,5	5,4	14,2
Pouco satisfeito / muito satisfeito	65,1	66,4	75	68,3
Total	100	100	100	100

E 53 – Toxicidade do meu posto de trabalho e/ou o risco de contrair doenças infecciosas

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	31,8	40,3	42,7	39,2
Indiferente	22,7	17,6	17,9	18,7
Pouco satisfeito / muito satisfeito	45,5	42	39,3	42
Total	100	100	100	100

E 54 – Nível da minha remuneração em comparação com a remuneração de outras categorias profissionais que realizam trabalho semelhante ao meu.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	31,8	36,1	60,7	41,6
Indiferente	15,9	13,4	5,4	11,9
Pouco satisfeito / muito satisfeito	52,2	50,4	33,9	46,5
Total	100	100	100	100

F55 – Horário de minha jornada de trabalho.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	9,3	17,7	30,4	19,3
Indiferente	7	10,9	3,6	8,3
Pouco satisfeito / muito satisfeito	83,7	71,5	66	72,5
Total	100	100	100	100

F56 – Sistema de turno de trabalho a que sou submetido.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	7	12,6	25	14,7
Indiferente	18,6	17,6	7,1	15,1
Pouco satisfeito / muito satisfeito	74,5	69,7	67,9	70,2
Total	100	100	100	100

F57 – O valor da FG ou CD que recebo.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	23,2	30	35,5	30,4
Indiferente	33,3	39,1	35,8	37,1
Pouco satisfeito / muito satisfeito	42,8	30,9	28,3	32,7
Total	100	100	100	100

F58 – Valor do vale alimentação que recebo.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	36,3	46,6	63,6	48,8
Indiferente	9,1	13,8	3,6	10,2
Pouco satisfeito / muito satisfeito	54,6	39,7	32,8	40,9
Total	100	100	100	100

F59 – Oportunidade que tenho de utilizar os serviços que a universidade oferece .

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	45,5	37,3	42,8	40,30
Indiferente	22,7	16,1	19,6	18,3
Pouco satisfeito / muito satisfeito	31,8	46,6	37,5	41,3
Total	100	100	100	100

F60 – Acesso aos serviços médicos- hospitalares oferecidos pela universidade.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	46,5	53,3	60,7	53,2
Indiferente	16,3	13,3	16,1	14,2
Pouco satisfeito / muito satisfeito	37,2	33,3	23,2	32,6
Total	100	100	100	100

F61 – Acesso aos serviços odontológicos oferecidos pela universidade.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	42,9	53,3	60,7	53,2
Indiferente	25	13,3	16,1	16,4
Pouco satisfeito / muito satisfeito	31,8	33,3	23,2	30,5
Total	100	100	100	100

F62 – Licença remunerada para capacitação (a que substitui a licença prêmio) que posso obter a cada quinquênio

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	42,5	36,2	53,6	41,8
Indiferente	17,5	29,4	19,6	24,7
Pouco satisfeito / muito satisfeito	40	34,5	26,8	33,5
Total	100	100	100	100

F63 – Plano de carreira da universidade com uma perspectiva de crescimento funcional.

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	16,6	35,9	51,8	36,2
Indiferente	16,7	15	8,9	13,8
Pouco satisfeito / muito satisfeito	66,6	49,2	39,3	50
50Total	100	100	100	100

F64 – Oportunidade de exercer outras atividades fora da instituição

Resposta em %	NA	NI	NS	MÉDIA
Muito insatisfeito / pouco insatisfeito	29,6	26,7	39,2	30,5
Indiferente	20,5	24,7	23,2	23,2
Pouco satisfeito / muito satisfeito	50	49,2	37,5	46,4
Total	100	100	100	100



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)