

**JOÃO PEDRO TAVARES FILHO**

**ESTUDO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UMA  
APLICAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA  
CATARINA – UFSC**

Trabalho apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

**FLORIANÓPOLIS**

**2008**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**JOÃO PEDRO TAVARES FILHO**

**ESTUDO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UMA APLICAÇÃO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC**

Esta Tese foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Doutor **em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 12 de dezembro de 2008.

---

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora**

---

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.  
Orientador

---

Prof<sup>ª</sup>. Marli Dias de Souza Pinto, Dr.  
Externo

---

Prof. Luiz Alfredo da Silveira, Dr.  
Moderador

---

Prof<sup>ª</sup>. Valdete Teixeira da Silva, Dr.

---

Prof. Pedro Carlos Schenini, Dr.

---

Prof. Cícero Ricardo França Barboza, Dr.

*Dedico esta pesquisa a todos, e especialmente aos meus pais, irmãos e amigos.*

*A Eloísa, minha esposa, e aos que acreditam que tudo o que somos faz parte de um todo, e que depende de cada um.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Ao Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, pela orientação demonstrada no decorrer da pesquisa.*

*À Banca examinadora, Prof. Luiz Alfredo da Silveira, Prof. Pedro Carlos Schenini, Prof<sup>a</sup>. Valdete Teixeira da Silva, Prof<sup>a</sup>. Marli Dias de Souza Pinto, e o Prof. Cícero Ricardo França Barboza pelo tempo dedicado à avaliação e ao enriquecimento desta pesquisa.*

*Aos professores e funcionários do Programa de Pós-graduação, pelo apoio demonstrado no decorrer do curso.*

*Aos servidores técnico-administrativos da UFSC, pela colaboração dada no preenchimento do questionário.*

*A Eloísa Gonçalves Tavares, pela compreensão e incentivo.*

## RESUMO

TAVARES FILHO, João Pedro. **Estudo da satisfação no trabalho: uma aplicação na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC**. 2007. 132f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

A presente pesquisa teve como objetivo demonstrar o nível de satisfação dos servidores técnico-administrativos, com pós-graduação, da UFSC. De um modo geral a tese aborda satisfação, motivação e qualidade de vida no trabalho (QVT) dos servidores federais em educação, tendo por parâmetros as determinações da Lei Federal Nº 11.091/05, a literatura interdisciplinar especializada no assunto – Psicologia do Trabalho, Ergonomia, Direito do Trabalho, Cultura Organizacional e outras. Para a verificação da tese, foi realizado um estudo de caso dos servidores técnico-administrativos pós-graduados da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Obteve-se, na maioria dos critérios e aferições usados e aplicados através de questionário, contendo questões abertas e fechadas. Orienta-se a análise da satisfação do trabalho pelo fator reconhecimento de qualificações profissionais adquiridas durante o tempo de trabalho na organização. Legitima-se esse recorte da população-alvo pelo fato que a referida Lei 11.091/05 dá garantias ao desenvolvimento da educação e qualificação continuadas, fazendo disso um dos critérios principais de promoção e que, paradoxalmente, limita o crescimento profissional dos servidores ao patamar de classificação em que ingressaram na universidade. O que se mostrou através do estudo de caso e da reflexão da literatura especializada é que o não-aproveitamento organizacional de qualificações adquiridas gera insatisfação profissional e esta reduz o desempenho produtivo do trabalhador, implicando em perdas qualitativas e quantitativas para a organização e a sociedade. Além disso, mostra-se, também, que há um problema, simultaneamente, econômico, ético, social e político, envolvido no fato de que a organização em questão destine recursos públicos – mesmo que somente em termos de horas de trabalho do servidor destinadas à sua qualificação – e depois não retome este investimento ao não utilizar as novas qualificações adquiridas. Esses sujeitos constituem as forças criativas do trabalho e agentes principais do desempenho produtivo da organização e da sociedade que dela depende e/ou que a mantém. Tais investigações permitem com que se contribua com o estabelecimento de ações estratégicas claras e definidas em relação aos fatores motivacionais de Recursos Humanos – RHs, evitando gerar expectativas ilusórias que se transformam em frustração e insatisfação.

**Palavras Chave:** Satisfação no Trabalho, Servidores Técnico-Administrativos, Universidade Pública.

## ABSTRACT

TAVARES FILHO, João Pedro. **Work Satisfaction Study: an application at Federal University of Santa Catarina – UFSC.** 2007. 132f. Thesis (Doctorate in Production Engineering) – Technological Center, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis.

The present research aims to show the satisfaction level of the technical-administrative employees with post-graduation at UFSC. In a general way the thesis approaches satisfaction, motivation and quality of life at work (QLW) of the federal employees in education, having as determination parameters the Federal Law N° 11.091/05, the interdisciplinary literature specialized in the subject – work psychology, ergonomics, labor law, organizational culture and others. To verify the thesis, it was held a case study of the post-graduated technical-administrative employees at Federal University of Santa Catarina – UFSC. It was obtained in the majority of the criteria and verifications used and applied through questionnaire, containing opened and closed questions. It is oriented the work satisfaction analyses by the recognition factor of the professional skills acquired during the work time at the organization. It is legitimated this cutout of the target-population by the fact that the referred Law 11.091/05 assures the continuous education and skill development, making it one of the main promotion criteria and that, paradoxically, limits the professional growth of the employees to the classification level in which they get into university. What was showed through the case study and specialized literature insight is that the non-organizational improvement of the acquired skills generates professional dissatisfaction and this reduces the productive performance of the worker, implying in qualitative and quantitative losses for the organization and society. Besides, it is also showed that there is a simultaneously economical, ethical, social and political problem, involved in the fact that the organization itself gives public financial resources – even that only in terms of work hours of the employees which are designated to the skill – and after this investment does not turn back if the new skills acquired are not used. These subjects constitute the work creative strengths and the main agents of the organization and society productive performance that depends on it and/or that maintains it. Such investigations allow contributing with clear and defined strategic action establishments in relation to the motivational factors of Human Resources – HRs, avoiding generating illusory expectations that transform itself in frustration and dissatisfaction.

Key-words: Work Satisfaction, Technical-Administrative Employees, Public University.

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1: Sistema e processo de trabalho. ....	17
Figura 2: Pirâmide das necessidades de Maslow.....	27
Figura 3: Tipos individuais de funcionários em relação à motivação. ....	29
Figura 4: Modelo clássico das necessidades Maslow-Herzberg. ....	32
Figura 5: Fatores que influenciam na carga de trabalho. ....	38
Figura 6: Modelo de análise .....	59
Quadro 1: Modelo de Walton de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	33
Quadro 2: Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – Modelo de Wesley. ....	35
Tabela 1: Servidores Técnicos Administrativos pós-graduados da UFSC.....	51



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição da população de estudo segundo o sexo. ....	61
Gráfico 2: Distribuição por faixa etária da população de estudo. ....	61
Gráfico 3: Distribuição da população de estudo segundo a titulação de pós-graduação.....	63
Gráfico 4: Distribuição da população de estudo segundo o nível do cargo que ocupa na organização universitária. ....	64
Gráfico 5: Distribuição da população de estudo segundo a natureza da atividade na Instituição. ....	64
Gráfico 6: Distribuição da população de estudo segundo o tempo de serviço na organização. ....	65
Gráfico 7: Distribuição da população de estudo segundo a área de pós-graduação cursada. ....	66
Gráfico 8: Distribuição da população de estudo segundo o grau de satisfação no Trabalho.....	67
Gráfico 9: Distribuição da população quanto à satisfação com as qualificações profissionais no nível de pós-graduação e às oportunidades que lhe são dadas de exercer tais qualificações no trabalho. ....	68
Gráfico 10: Percepção da população de estudo quanto à afirmação de que a UFSC além, de investir na formação superior e de pós-graduação de seus funcionários, também aproveita esse potencial de Recursos Humanos (RH) em sua própria organização. ....	69
Gráfico 11: Percepção da população de estudo em relação à afirmação de que a UFSC, apesar de não possuir estratégia de aproveitamento dos servidores com nível de pós-graduação, estes servidores realizam seu potencial em atividades fora da organização e de seu horário de trabalho.....	70
Gráfico 12: Percepção da população em estudo quanto à afirmação de que a UFSC não cria estratégias para o aproveitamento das qualificações e da experiência profissional de servidores fazendo com que a insatisfação resultante provoque a queda da produtividade e da criatividade destes servidores em seu setor de trabalho. ....	71
Gráfico 13: Percepção da população em estudo em relação à afirmação que os funcionários da UFSC com qualificações não aproveitadas na instituição possam procurar outras organizações de trabalho. ....	72
Gráfico 14: Percepção da população de estudo em relação à afirmação de que a evasão de funcionários altamente qualificados pode trazer sérios problemas para organização. ....	73
Gráfico 15: Percepção da população de estudo segundo a afirmação de que há QVT segundo o modelo de Wesley. ....	73
Gráfico 16: Percepção da população de estudo quanto à existência de QVT segundo o modelo de Walton.....	74

Gráfico 17: Percepção da População de estudo em relação à afirmação de existência, por parte da UFSC, de incentivos e estratégias de uso e desenvolvimento das capacidades pessoais dos servidores técnico-administrativos da UFSC com nível de pós-graduação. ....	75
Gráfico 18: Percepção da população de estudo em relação à afirmação de que o trabalho dos servidores técnico-administrativo pós-graduados da UFSC é capaz de suprir as necessidades humanas fundamentais propostas no modelo piramidal de Maslow.....	76
Gráfico 19: Percepção da população de estudo em relação à afirmação de que a sobrecarga e a subcarga do trabalho dos servidores técnico-administrativos de nível superior da UFSC é satisfatório. ....	76

## LISTA DE ABREVIATURAS

BU	Biblioteca Universitária
CA	Colégio de Aplicação
CAC	Colégio Agrícola de Camboriú
CASGO	Colégio Agrícola de Araquari
CCA	Centro de Ciências Agrárias
CCB	Centro de Ciências Biológicas
CCE	Centro de Comunicação e Expressão
CCJ	Centro de Ciências Jurídicas
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CDS	Centro de Desportos
CED	Centro de Educação
CFH	Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CFM	Centro de Ciências Físicas e Matemática
CSE	Centro Sócio Econômico
CTC	Centro Tecnológico
DDAP	Departamento de Administração de Pessoal
DDPP	Departamento de Desenvolvimento de Administração de Pessoal
GR	Gabinete do Reitor
HU	Hospital Universitário
IES	Instituição de Ensino Superior
ISO	International Standard Organization
NPD	Núcleo de Processamento de Dados
PPGEP	Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
PRAE	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PRCE	Pró-Reitoria de Cultura e Extensão
PRDHS	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social
PREG	Pró-Reitoria de Ensino e Graduação
PROAF	Pró-Reitoria de Orçamento e Administração Financeira
PRP	Pró-Reitoria de Pós-Graduação
PRPE	Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão
PRPG	Pró-Reitoria de Pós-Graduação
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos
STA	Servidor Técnico-Administrativo
STAPG	Servidor Técnico-Administrativo com Pós-Graduação
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 Tema e problema da pesquisa.....	1
1.2 Formulação do problema.....	3
1.3 Tese e pressuposto da pesquisa .....	4
1.4 Justificativa e relevância da pesquisa .....	4
1.5 Objetivos .....	9
1.5.1 Objetivo geral .....	9
1.5.2 Objetivos específicos.....	9
1.6 Procedimentos metodológicos.....	9
1.7 Estrutura da tese.....	10
<b>2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA PESQUISA</b> .....	12
2.1 As organizações e o trabalho .....	12
2.2 Aspectos culturais e históricos do trabalho .....	14
2.3 Definições sobre organização do trabalho.....	16
2.4 O estudo da satisfação no trabalho .....	19
2.5 Satisfação e motivação das pessoas nas organizações.....	22
2.5.1 Condições de trabalho .....	30
2.6. Qualidade de vida no trabalho .....	30
2.7 A organização universitária pública .....	39
2.8 A Lei Federal Nº 11.091/05 sobre plano de carreira dos servidores federais nas IES.....	40
2.9 Lei complementar Medida Provisória Nº 431 de 4/05/2008.....	42
2.10 Política de recursos humanos na UFSC.....	43
2.11 Política de Mobilidade dos Servidores Federais.....	45
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	46
3.1 Natureza da pesquisa .....	46
3.2 Situando o contexto organizacional da pesquisa – a UFSC .....	48
3.3 Definição da população-alvo .....	50
3.4 Técnicas da pesquisa de campo .....	51

<b>4 MODELO PARA A ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>55</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>61</b>
5.1 Apresentação e análise dos resultados.....	61
5.2 Discussão dos resultados .....	83
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES .....</b>	<b>87</b>
6.1 Considerações finais.....	87
6.2 Sugestões para trabalhos futuros .....	92
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>109</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema e problema da pesquisa

As grandes organizações empresariais e públicas, tal como se verifica atualmente, fazem parte do processo de constituição histórica da sociedade moderna e contemporânea. A sociedade moderna se origina a partir da Revolução Industrial e Científica deflagrada no Renascimento, no século XVI, consolidando-se nos séculos seguintes e evoluindo até a presente sociedade contemporânea. As organizações se tornaram hegemônicas, dominando a dimensão histórico-social, a dimensão cultural e, principalmente, a dimensão econômico-política da sociedade.

Entre os elementos constituintes fundamentais da estrutura e do funcionamento das organizações estão os agentes produtivos, constituindo os recursos humanos, isto é, os servidores, trabalhadores, funcionários ou colaboradores que mantêm e fazem crescer toda organização empresarial ou institucional.

Neste contexto, o tema desta pesquisa é a satisfação no trabalho ligada à valorização e ao reconhecimento de capacitações dos agentes produtivos porque eles são as forças vivas e inteligentes que planejam, organizam e executam o trabalho organizacional, possibilitando a realização dos objetivos da organização. Esta valorização, que implica o incentivo à qualificação continuada, é vista por boa parte da literatura especializada como de fundamental importância tanto para a saúde plena dos trabalhadores, quanto para a vida da própria organização.

A investigação da satisfação – ou motivação – no trabalho em relação ao aproveitamento pela organização das capacitações e competências adquiridas pelo trabalhador, no decurso de uma carreira profissional, define o problema, a especificidade, o suporte teórico e a população deste estudo. A literatura aponta fatores de insatisfação, ou desmotivação, do trabalhador relacionados ao não-reconhecimento de experiências e qualificações adquiridas ao longo dos anos de trabalho em uma organização.

O que a pesquisa busca mostrar, através da literatura e de um estudo de caso em uma população limitada e específica – constituída por servidores públicos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – é que a permanência durante muito tempo, em um mesmo posto de trabalho, quando se possui qualificação – adquirida no decorrer de anos de trabalho na organização – superior às exigidas pela função que exerce, gera, necessariamente, sentimentos de frustração crescente por parte do trabalhador. Além disso,

pretende-se mostrar, também, que a frustração contínua e crescente é, com o passar do tempo, altamente prejudicial, tanto para o trabalhador, quanto para a organização.

Esta pesquisa se orienta através do contexto da legislação atual que rege o plano de cargos e carreiras dos servidores federais em educação, a Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005, a qual formula duas garantias fundamentais a estes servidores: primeira: o direito a adquirir qualificações profissionais continuadas e, segunda: a ascensão funcional dentro da organização pública de ensino, possibilitada pelas qualificações advindas de estudos acadêmicos ou da experiência profissional (BRASIL, 2005).

Contudo, a mesma lei limita a ascensão profissional do servidor ao seu patamar de ingresso no serviço público, assim, se quando ingressou através de concurso foi lotado no patamar de nível médio, não poderá, mesmo que tenha concluído curso superior, ou mesmo de pós-graduação, ascender ao patamar de nível superior. É esse o problema principal desta pesquisa; de um lado existe a lei que incentiva os servidores públicos federais a continuarem suas qualificações acadêmicas, gerando expectativas de promoção profissional no interior da organização, por outro lado, o acesso é limitado ao patamar em que o servidor ingressou na organização.

Dentro do conjunto dos servidores federais em educação, escolheu-se a categoria dos técnicos administrativos com nível de pós-graduação da UFSC, como objeto de estudo da pesquisa. Esta escolha foi feita para limitar a população de estudo, pela facilidade de acesso à mesma e pela existência do fato de que esse conjunto de servidores vive o problema levantado nesta tese. São trabalhadores que, além de dedicarem anos de serviço à organização, investiram nos programas de qualificação de nível superior e de pós-graduação e muitos continuam nos mesmos cargos e funções que ingressaram na instituição quando deveriam ter sido remanejados para cargos e funções de maior complexidade.

Isto é, o investimento profissional não teve resultados para a evolução na carreira dentro da organização, tanto do ponto de vista do trabalhador, quanto do ponto de vista da organização. Porque se as qualificações, ou capacitações, adquiridas pelo trabalhador foram custeadas em parte pela organização, esta, também, perde seu investimento ao não aproveitar essas qualificações em sua linha produtiva. E perderá, mais ainda, com a insatisfação do trabalhador que é mantido em funções menos complexas que aquelas que suas qualificações adquiridas lhe permitem exercer.

O problema colocado pelo não-reconhecimento organizacional de qualificações profissionais adquiridas tende a se tornar tanto mais visível, quanto maior for o tempo investido pelo servidor nessas qualificações. Esta avaliação preliminar se funda nas

pesquisas apresentadas pela literatura abordada e, também, no fato que se um trabalhador se empenha em adquirir capacitações superiores àquelas necessárias à execução de seu trabalho, incentivado pela organização em que trabalha, é porque objetiva o desempenho de cargos e funções organizacionais mais complexos. O não-aproveitamento organizacional deste potencial do trabalhador aparece para ele como não-reconhecimento, gerando necessariamente insatisfação profissional.

O incentivo à capacitação continuada faz com que o trabalhador (servidor) passe a acreditar e formar expectativas em relação a sua carreira profissional dentro da organização, ele passa a direcionar sua vida em direção exclusiva de sua carreira naquela organização. Se depois de longos anos de estudo e de trabalho, o trabalhador não se vê recompensado com o desempenho de funções que justifiquem o conhecimento adquirido, necessariamente, ele se frustrará com a organização e seu trabalho e, portanto, haverá *déficit* produtivo na função que ele atualmente ocupa.

O estudo proposto está teoricamente orientado por uma tendência multidisciplinar de pesquisas que ressaltam a importância de uma política de recursos humanos na organização universitária, no sentido de valorizar o servidor público, fazendo reconhecer as suas qualidades através de sua inserção em funções nas quais possa ser mais bem aproveitado pela universidade pública e, também, possa identificar-se com a organização, alcançando a auto-realização. (HARRISSON; SULLIVAN, 2006).

## **1.2 Formulação do problema**

Para a avaliação da tese desta pesquisa e das hipóteses a ela relacionadas, foram empreendidos dois estudos: em uma primeira etapa, um estudo da literatura especializada, que estabelece os parâmetros de satisfação ou insatisfação e motivação ou desmotivação do trabalhador em relação à organização em que trabalha; em uma segunda etapa, foi realizado um estudo de caso sobre a satisfação, ou insatisfação, no trabalho dos servidores técnico-administrativos (STA) com pós-graduação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Com base nas considerações apresentadas, foram formuladas as seguintes questões:

*Quais são os fatores causadores da satisfação no trabalho do servidor técnico-administrativo pós-graduado das Universidades?*



*Existe reconhecimento e aproveitamento do potencial do servidor técnico-administrativo pós-graduado por parte da UFSC?*

*Qual a percepção dos servidores técnico-administrativos pós-graduados da UFSC com relação às suas qualificações e ao reconhecimento dessas qualificações pela organização universitária?*

### **1.3 Tese e pressuposto da pesquisa**

Dentro do contexto referido, regido pela Lei 11.091/05, esta tese propõe a estudar a satisfação no trabalho dos servidores técnico-administrativos com qualificações no nível de pós-graduação, considerando os fatores de reconhecimento organizacional e da atualização de potencial profissional, podendo reduzir a qualidade de vida do trabalhador e seu desempenho produtivo em relação à organização.

Esta tese deve ser investigada a partir de dois pressupostos fundamentais, que são:

- 1) os funcionários técnico-administrativos que têm qualificações no nível de pós-graduação e que não recebem o reconhecimento organizacional pelas qualificações adquiridas (somadas às suas experiências profissionais), estão insatisfeitos com a organização universitária;
- 2) os servidores insatisfeitos, pelo não-reconhecimento de qualificações adquiridas, podem ter seu desempenho produtivo afetado.

### **1.4 Justificativa e relevância da pesquisa**

O tema “capacitação e treinamento” traz à tona aspectos existentes em torno da satisfação com o trabalho, levando a pensar sobre questões delicadas que até pouco tempo atrás não dispunham de espaço acadêmico e social para serem devidamente problematizadas. Com as novas concepções de cultura organizacional (SOUTO, 2002; SELL, 2002; HARRISSON; SULLIVAN, 2006), que tendem à valorização dos recursos humanos como estratégia de maximização do desempenho produtivo da organização, torna-se necessário desenvolver e problematizar essa correlação entre o reconhecimento organizacional das potencialidades e das qualificações do trabalhador e a satisfação e motivação deste com seu trabalho na organização.

O interesse em desenvolver esta pesquisa surgiu através do contato com os cursos de capacitação disponibilizados para os Servidores Técnico-Administrativos (STA) da Universidade Federal de Santa Catarina em seu ambiente de trabalho. A partir deles, começou-se a levantar questões sobre a satisfação ou insatisfação de tais servidores em relação ao trabalho que fazem.

Para que questões assim pudessem receber uma abordagem científica, tornou-se necessário saber quais os fatores que definem a satisfação e a motivação em relação ao ambiente de trabalho e que promovem um desempenho produtivo, verificando, com a pesquisa exploratória, se na UFSC esses fatores são trabalhados adequadamente. Metodologicamente, a pesquisa se coloca em uma linha geral de estudos sobre satisfação e motivação dos Recursos Humanos (RH), que vêm sendo desenvolvidos nas universidades públicas brasileiras (COSTA, 1998; ROLIM, 1998; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

É relevante, também, a compreensão de um caso ou subgrupo específico no que tange aos fatores de satisfação ou insatisfação, como é o caso dos STA pós-graduados da UFSC. Cada subgrupo organizacional só pode ser compreendido, em termos de motivação no trabalho, a partir de suas características singulares ou diferenciais.

Ao analisar a importância das universidades no panorama de uma sociedade do conhecimento, é possível afirmar que estudos organizacionais nesse ambiente particular possuem importância, porque, em primeiro lugar, trazem mais luz para a compreensão das relações delicadas, às vezes, conflituosas, entre trabalhadores e organização, buscando alternativas para o equilíbrio difícil da equação existente entre as necessidades e os objetivos vitais, sociais e pessoais dos trabalhadores e as necessidades e objetivos da organização. (HARRISSON; SULLIVAN, 2006; GOMES, 2003).

Em segundo lugar, pesquisas e estudos de caso em subgrupos de população-alvo maiores, já objeto de estudo de outras pesquisas, contribuem para o aumento dos dados existentes sobre essa população-alvo como um todo. Nesse caso, a pesquisa se insere entre aquelas que estudam a satisfação, a motivação, as garantias e os direitos legais dos servidores federais em educação (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Em terceiro lugar, segundo alguns autores (HARDY; FACHIN, 2000; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004), embora a literatura sobre as universidades seja vasta, existem poucos estudos que enfoquem a teoria organizacional ou administrativa no ambiente universitário relacionada à satisfação no trabalho dos funcionários.

Uma observação importante é que não se encontrou teorias específicas da satisfação no trabalho, na literatura especializada, que não estivessem ligadas à motivação, compreendida a partir desta última. Portanto, as teorias da motivação, apresentadas, geralmente, pelos autores de cultura organizacional (SOTO, 2002; SELL, 2002; GOMES, 2003; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004; HARRISSON; SULLIVAN, 2006) constituem fundamentos teóricos essenciais para a definição dos critérios e do conceito de satisfação no trabalho que são aplicados no estudo de caso desta tese.

Assim, há uma quarta razão que releva esta pesquisa: o fato de ela trazer contribuições ao desenvolvimento do conceito de satisfação no trabalho, o qual aparece ligado às teorias da motivação, mas, os conceitos de satisfação profissional e pessoal não parecem, ainda, completamente definidos. Sabe-se, também, que este conceito não está parado no tempo porque o fenômeno correspondente, também, não é inerte e se modifica conforme os diferenciais econômicos, culturais, históricos, políticos e jurídicos do contexto social, dos sujeitos humanos e das organizações onde trabalham.

Junto a categoria de motivação, outra categoria que auxilia na definição de satisfação no trabalho, no contexto das organizações atuais, é a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), cujos critérios foram definidos há mais tempo, e se encontram incorporados à própria Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e nas teorias do direito do trabalho. (GOMES, 2003; COZBY, 2003; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Resultados de estudos atuais têm mostrado que o trabalhador de atualmente não possui mais o mesmo perfil daquele trabalhador do passado, pois ele se tornou muito mais consciente de seus potenciais, objetivos e necessidades dentro da organização, exigindo seus direitos (SOTO, 2002; GOMES, 2003; HARRISSON; SULLIVAN, 2006), os quais se transformaram em leis que obrigam as organizações à efetivação de estratégias que visem os interesses e objetivos da força de trabalho, das pessoas, como peça fundamental na consecução de seus objetivos organizacionais.

As organizações eficientes geram e usam o conhecimento, interagindo com seus colaboradores e seus diversos ambientes de trabalho, absorvendo informações, transformando-as em conhecimento e agindo com base em uma combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas. Grupos e subgrupos profissionais, conforme o próprio comportamento organizacional, colocam-se na busca do conhecimento e da qualificação como forma de ampliar sua experiência profissional, seu desempenho e ascensão na organização. (HARRISSON; SULLIVAN, 2006; FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2003).

A postura voltada à aprendizagem contínua é um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento dos indivíduos, cabendo às organizações criarem condições favoráveis para que se manifeste. Nesse sentido, pode-se falar também das organizações que buscam como motivar seus colaboradores através da verificação dos fatores de satisfação, ou de insatisfação no trabalho. (SOTO, 2002; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Na literatura, também, busca-se os indicadores do processo de trabalho humano sob vários de seus aspectos distintos: sensório-motor, mental, físico, profissional, social e psicossocial. O conhecimento do processo e das condições de trabalho, com as diferentes dimensões humanas que são colocadas em atividade e interação permite avaliar as capacidades e as habilidades do trabalhador ao longo de sua vida laboral, entre outros parâmetros possíveis de serem estabelecidos. (SELL, 2002; SOTO, 2002; COZBY, 2003).

A pesquisa realizada busca e aborda pesquisas correlacionadas e complementares, destacando-se estudos desenvolvidos no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da UFSC que enfocam a adaptação estratégica do trabalhador, mais especificamente, o servidor das universidades públicas brasileiras.

O estudo se mostra relevante, ainda, porque analisa, além do reconhecimento e da auto-realização profissional, outros fatores de satisfação no trabalho que remetem às necessidades humanas específicas. Há indicadores paralelos importantes de satisfação no trabalho que são considerados na pesquisa, como:

- a variação de tarefas e de setores de trabalho. A permanência em um mesmo tipo de tarefa e em um mesmo setor da organização impede o desenvolvimento de habilidade em outras tarefas e outros setores;
- a promoção da capacidade funcional (física, mental e social) resulta principalmente de iniciativa própria. Atenção especial deveria ser dada na prevenção de declínios da capacidade física prematura;
- a demanda da sociedade de informação requer treinamento contínuo e retreinamento e;
- o trabalho muda rapidamente, seres humanos mudam lentamente: soluções mais individuais e flexíveis no trabalho são urgentes, o avanço educacional do servidor nos projetos de capacitação se faz necessário (ILMARINEN, 1997).

A adequação das condições de trabalho deve levar em conta as características individuais do trabalhador, sobretudo, o grau de instrução educacional que ele é capaz de conceder a si mesmo enquanto, também, trabalha na organização.

A implementação das atividades de capacitação dos servidores deve facilitar o vínculo entre estes e a unidade organizacional, proporcionando um envolvimento efetivo, desenvolvimento de sentimentos e o engajamento na construção das finalidades organizacionais. Enfim, precisa assegurar ao trabalhador a satisfação de necessidades, cada vez mais complexa, indo das necessidades fisiológicas até as necessidades sociais e psicológicas.

Nesta perspectiva, a capacitação pode construir uma tecnologia organizacional e social de transformação das condições de trabalho, contribuindo para uma cultura de envolvimento dos servidores com o trabalho, a equipe e a instituição, servindo como um instrumento através dos quais o trabalhador busca satisfazer suas necessidades de reconhecimento social e de auto-realização. Para tanto, é necessário o conhecimento dos mecanismos que, ao mesmo tempo, geram um determinado tipo de necessidade, auto-realização, por exemplo, e insatisfação pela impossibilidade de satisfação da necessidade considerada.

As necessidades se manifestam à consciência do agente humano quando é rompido o equilíbrio interno do indivíduo, causando a tensão, a insatisfação e o desconforto. Deste modo, as necessidades descrevem as diferenças que existem nos indivíduos e que podem se referir a fatores fisiológicos, como a falta de água, ou a fatores psicológicos, como a falta de auto-estima, de reconhecimento, sendo que essa tomada de consciência é o primeiro passo em busca da satisfação da necessidade considerada. É preciso conhecer os mecanismos envolvidos no aparecimento de uma necessidade, especialmente, as necessidades ditas superiores de reconhecimento social e auto-realização para se poder refletir sobre a questão da insatisfação no trabalho de funcionários de uma universidade (DE MORI, 1998; LEZANA, 2002).

A necessidade de aprovação consiste em conquistar posição social, respeito, *status*, prestígio e reconhecimento. Portanto, o autor acredita que esta pesquisa seja significativa para o conhecimento e para a prática administrativa das organizações universitárias, fornecendo informações e propostas para a gestão dos recursos humanos nas Instituições de Ensino Superior, bem como, apontando os fatores motivacionais, de satisfação, ou insatisfação, que se referem especificamente aos servidores técnico-administrativos pós-graduados.

O estudo ganha importância na medida em que possa servir de subsídio às pesquisas e aos programas de estratégias organizacionais do trabalho que venham a ser desenvolvidas pelas universidades públicas brasileiras em relação a seus colaboradores.

## **1.5 Objetivos**

Os objetivos da pesquisa se dividem em objetivo geral e objetivos específicos, conforme descrito a seguir:

### **1.5.1 Objetivo geral**

Compreender os fatores determinantes referentes à qualificação e aproveitamento, no trabalho dos servidores técnico-administrativos pós-graduados da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

O estudo também se propõe a alcançar os seguintes objetivos específicos:

- identificar parâmetros de satisfação, ou insatisfação, no trabalho;
- avaliar os entendimentos e comprometimentos da Lei 11.091/95;
- orientar estratégias de aproveitamento de potencial técnico e humano qualificado, não ocupado em suas qualificações de maior nível, em função do reconhecimento organizacional dessas qualificações;
- analisar a opinião dos servidores em relação aos parâmetros estabelecidos pelo plano de carreira utilizando como recurso a aplicação dos questionários aos STA pós-graduados.

## **1.6 Procedimentos metodológicos**

A pesquisa proposta é de natureza exploratória, descritiva, bibliográfica e documental com abordagens qualitativas e quantitativas e com uso de técnicas de análise de conteúdo descritivo, pois busca avaliar analiticamente a relação entre a satisfação dos servidores técnico-administrativos com nível de pós-graduação e o desempenho

organizacional, a partir das respostas destes servidores que têm um grande conhecimento da estrutura e da gestão universitária.

O método é de estudo de caso o qual permite tratar do problema com maior profundidade e maior integração de dados. Neste sentido, Bruyne *et al* (1997) argumentam que o estudo de caso permite o conhecimento em profundidade de casos particulares. O estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a aprender a totalidade da situação.

Os procedimentos de coleta de dados foram feitos através de questionários com questões abertas e fechadas, sendo que as questões abertas foram interpretadas segundo a análise de conteúdo que se estabelece na revisão da literatura especializada.

As questões fechadas sofreram um tratamento quantitativo, sendo expressas através de gráficos, tabelas e análises quantitativas, mas também, são passíveis de análise de conteúdo e de entrecruzamentos com a literatura de fundamentação teórica.

As questões abertas foram analisadas e interpretadas segundo as categorias referentes à motivação e à satisfação no trabalho organizacional na atualidade e aos critérios de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

## **1.7 Estrutura da tese**

Este trabalho de tese está organizado segundo a seguinte estrutura:

O primeiro capítulo apresenta o tema e o problema da pesquisa, a justificativa do estudo, a relevância da pesquisa, os procedimentos metodológicos, seus objetivos e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo aborda os fundamentos teóricos e conceituais sobre satisfação e motivação no trabalho nas organizações modernas e contemporâneas, estudos sobre comportamento organizacional nas instituições públicas nacionais de ensino e estudos sobre qualidade de vida no trabalho (QVT), especialmente, o critério de valorização e reconhecimento organizacional de capacitações adquiridas pelo servidor.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, isto é, os modelos e os procedimentos metodológicos, com um resumo das teorias escolhidas para se abordar os aspectos específicos do estudo e para definir os procedimentos de coleta de dados, apresentação e análise dos resultados do estudo de caso.

No quarto capítulo, propõe-se um modelo geral de análise que faz interagir dimensões diferentes do problema, coordenadas ergonômicas, sociológicas, políticas,

organizacionais, motivacionais, etc., sintetizando os diversos pontos de vistas teóricos usados para a discussão e a interpretação dos dados trazidos no estudo de caso.

No quinto capítulo, são apresentados os dados qualitativos e quantitativos da pesquisa através de gráficos, bem como, são analisados estes dados a partir da fundamentação teórica e do modelo de análise proposto na metodologia.

No sexto capítulo, conclusões e sugestões, comenta-se os resultados gerais da pesquisa e são apresentadas sugestões para trabalhos futuros.



## **2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA PESQUISA**

### **2.1 As organizações e o trabalho**

A sociedade contemporânea se distingue na história humana por ser uma sociedade composta, em sua maior parte, por organizações complexas, das quais depende em larga escala o homem, enquanto sujeito individual. Nessas organizações formais, ele passa grande parte de sua vida. A organização é, então, entendida como estrutura social, ou seja, como um sistema em que convivem grupos de pessoas interagindo segundo determinados padrões de comportamento (SELL, 2002).

Esses grupos realizam a cooperação efetiva, obedecem a normas organizacionais, jurídicas e sociais, e criam canais de comunicação, mas também, impõem restrições e limites, podendo gerar conflitos e contradições em relação ao seu papel na organização, conforme estejam motivados ou desmotivados, satisfeitos ou insatisfeitos com relação à organização em que trabalham (SELL, 2002).

O conceito de organização como estrutura social implica a existência de valores, crenças e normas que são compartilhados pelos membros do grupo, definindo sua cultura. A organização é vista como um lugar onde residem idéias, valores, normas rituais e crenças que a sustentam como realidade socialmente construída (SOTO, 2002; SELL, 2002; COZBY, 2003; HARRISSON; SULLIVAN, 2006).

Nas organizações públicas, instituições governamentais, os valores existentes sofrem também os reflexos da política pública adotada no país e do estilo gerencial dos governantes. As organizações universitárias não fogem à regra, estando também voltadas, como as demais, ao cumprimento de funções básicas – no seu caso, a promoção do ensino, a pesquisa e a extensão, com vistas à formação superior do ser humano, contribuindo para o desenvolvimento social na forma de prestação de serviços (COSTA, 1998; ROLIM, 1998, FINGER, 1998; FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2003; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

As instituições públicas de ensino superior possuem diferenças em relação às outras organizações porque sua função cognitiva universalizadora reúne muitos pontos de vista e valores diferentes. Assim, no ambiente da organização, os indivíduos e os grupos necessitam aprender a criar uma comunidade organizacional com caráter vivencial na qual a diversidade é uma característica fundamental (COSTA, 1998).

O comportamento humano no trabalho é influenciado por muitas variáveis assimiladas pelos trabalhadores, que resultam em graus maiores ou menores de satisfação ou de insatisfação. O estudo da satisfação ou da insatisfação no trabalho (que está ligado diretamente com as teorias de motivação e com a cultura organizacional) busca conhecer os fatores que geram comportamentos humanos negativos em relação ao desempenho produtivo e à realização e satisfação do trabalhador (GOMES, 2003).

As teorias de comportamento organizacional e de outras áreas correlatas – como a ergonomia, a medicina e a psicologia do trabalho, entre outras, objetivam, através do conhecimento dos fatores motivadores para a satisfação do agente produtivo no trabalho, a criação de um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento do trabalhador e da organização (GOMES, 2003).

Os critérios organizacionais e teóricos que possibilitam definir satisfação e motivação no trabalho são oriundos de fontes heterogêneas, tais como: as conquistas dos direitos do trabalhador frente às organizações; o desenvolvimento das ciências do trabalho e das ciências do comportamento; a cultura organizacional emergente e as novas legislações sobre os direitos dos trabalhadores (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Além da necessidade humana básica de sobrevivência digna, há as necessidades psicológicas e sociais mais altas, que exigem do ser humano a realização de todo o seu potencial em prol de si mesmo, da organização e da sociedade na qual trabalha; tais necessidades colocam problemas de auto-realização e de identificação com a organização. Do ponto de vista da organização, quanto mais completa for a satisfação de seus funcionários no trabalho, de acordo com suas competências e potenciais, maior o desempenho organizacional como um todo (HARRISSON; SULLIVAN, 2006; COSTA, 1998; ROLIM, 1998; COZBY, 2003).

É em relação ao fator de satisfação no trabalho – que implicam a realização profissional no aproveitamento organizacional das capacitações e competências adquiridas no decurso de uma carreira profissional – que se define a especificidade e a originalidade deste estudo, bem como, o recorte operado da população de estudo. Este fator é descrito e aprofundado pela literatura especializada (FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2003; GOMES, 2003; HARRISSON; SULLIVAN, 2006), que trata da insatisfação ou desmotivação do trabalhador decorrentes do não-reconhecimento, por parte da organização, de experiências e qualificações adquiridas ao longo dos anos de trabalho na organização.

## 2.2 Aspectos culturais e históricos do trabalho

Para as sociedades chamadas primitivas, o trabalho significava o modo pelo qual a sociedade se unia na luta pela sobrevivência frente à natureza selvagem e, também, o modo da celebração social da vitória nesta luta, pois os excedentes, a mais-valia produtiva, eram consumidos nas festas e nos ritos comunitários.

Nessas sociedades, apesar de haver divisão técnica dos trabalhos (entre o trabalho dos homens e o das mulheres, por exemplo), não havia a divisão social entre detentores dos meios de produção e a força de trabalho destituída desses meios, não existindo divisão social de classes, estratificação social e, portanto, não existindo a necessidade do aparelho de Estado. (MARX, 2003; DELEUZE; GAUTARRI, 2004).

Nas sociedades aristocráticas, com escravos ou servos, ou seja, na maioria das sociedades antigas e medievais, o trabalho era visto como uma ocupação inferior destinada aos homens livres de “baixa classe” e aos escravos e servos. Com a junção da concepção semita do trabalho como castigo à concepção aristocrática, através da expansão do cristianismo, o trabalho passou a ser concebido como um fardo e uma humilhação durante muitos séculos. (DELEUZE; GUATARRI, 2004).

Nas sociedades modernas, que surgem com a Revolução Científica e Industrial nos Séculos XVI, com seus ideais democráticos e anti-aristocráticos, há uma valorização do trabalho como o verdadeiro gerador das riquezas e é intensificado pelas atividades industriais auxiliadas pela ciência e pelo desenvolvimento tecnológico. Trata-se do aparecimento do mundo das organizações, do mercado e do trabalho. (DELEUZE; GAUTTARI, 2004).

Nessa nova conjuntura social e histórica, o trabalho surge como o grande agente transformador e o principal meio de o Homem construir seu mundo perante a natureza e contra todas as formas de limitação do ser humano. Contudo, no mundo das organizações, da indústria, da ciência e do mercado, a força de trabalho dos agentes produtivos humanos não se encontra em posse dos meios de produção.

Assim, surge uma nova forma do conflito entre os detentores das organizações e os que nela trabalham, sendo que, no desenvolvimento desses conflitos, a força de trabalho e as organizações tendem a evoluir. (MARX, 2003; DELEUZE; GAUTARRI, 2004).

O trabalho é definido como a atividade essencial na estruturação e no desenvolvimento da sociedade humana, tanto na transformação produtiva, quanto na evolução do comportamento humano e dos valores sociais e culturais que o determinam.

Muitas vezes, gera transformações histórico-sociais que tendem a valorizar cada vez mais os agentes produtivos em relação aos detentores dos meios de produção (MARX, 2003).

Algumas das concepções de Marx (2003), no século XIX, remontam a Adam Smith (1983), um dos principais pensadores do século XVIII. Ele é o primeiro a enunciar que a riqueza de uma nação é medida, avaliada, a partir do modo como a sociedade se estrutura, se organiza e realiza o seu trabalho, isto é, o seu modo de produção.

Desta forma, foi introduzida uma mudança na concepção de trabalho e se passou a acreditar que o trabalho era a verdadeira fonte de riqueza e o valor determinante da sociedade. Ou seja, aquilo que era visto como castigo, ou, no mínimo, algo negativo, passa a ser reverenciado como algo nobre, supremo, pela nova ideologia dominante e como um dom divino pela maioria das religiões, sobretudo a Protestante, contrariando as tendências cristãs oficiais anteriores.

A partir das mudanças impostas pelo advento da Revolução Industrial surgiram inúmeras teorias a respeito do trabalho. No entanto, nenhuma teve tanta influência quanto a Marxista. Marx foi o primeiro a estudar com profundidade as relações sociais a partir do trabalho e, ao distinguir entre a divisão técnica do trabalho e a divisão social do trabalho. Tanto nas sociedades escravocratas e feudais, quanto nas sociedades modernas das grandes organizações e corporações, mostra que a sociedade está permanentemente em conflito, ora silencioso, ora aberto, entre os que possuem os meios de produção e detém o poder político e jurídico e, aqueles que somente possuem a sua força de trabalho para vender no mercado (MARX, 1989; MARX, 2003; DELEUZE; GAUTTARI, 2004).

Enfim, na atualidade, o trabalho passou a ser reconhecido como elemento central de todas as relações sociais e como fator de humanização entre os homens. Neste sentido, o trabalho passa a ser considerado como fator capaz de modificar e transformar as condições de existência da própria sociedade, sendo fonte geradora de significado, declarado como expressão máxima da liberdade. É por meio dele que o homem modifica a si mesmo e a natureza, cria novas realidades, enfim altera o curso das coisas, podendo alterar as estruturas fundamentais da própria sociedade em que vive e trabalha.

Além disso, o trabalho é visto como o fator através do qual se determina o *status* social das pessoas, a que grupo social pertence, determinando todas as relações na sociedade. Assim, através do trabalho são construídos a identidade psicossocial dos indivíduos, seus valores culturais e sua prática política e ideológica. Também, o cotidiano humano na sociedade moderna e contemporânea mostra que o trabalho é de vital importância, tomando grande parte da vida do ser humano.

O objetivo do trabalho, do ponto de vista do trabalhador, é a máxima realização de seu potencial humano e profissional. Então, o trabalho pode ser definido não apenas em termos de sua função na sociedade, mas também, em termos de seu significado para cada trabalhador (FLEURY, 1983; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Cada trabalhador tem uma percepção sobre qual é o significado do trabalho para ele, como, também, sobre a satisfação que a organização lhe proporciona. Por outro lado, os movimentos em prol das garantias e dos direitos do trabalhador, como fenômenos próprios das sociedades modernas, aliados ao desenvolvimento das ciências do trabalho, estabelece critérios sobre o que seja a satisfação, a motivação e a qualidade de vida no trabalho.

Esses critérios advindos dos movimentos trabalhistas e das ciências do trabalho, muitas vezes, têm obtido sua legitimação jurídica com a criação de leis que protegem o direito do trabalhador à satisfação das necessidades humanas fundamentais, através de seu trabalho. (FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2003; HARRISSON; SULLIVAN, 2006).

### **2.3 Definições sobre organização do trabalho**

Em relação ao trabalho, as teorias organizacionais, bem como, as entidades e as instituições que cuidam do direito do trabalhador, levam em consideração as normas de produção, o modo operatório, o tempo necessário para a produção e para o descanso, o ritmo adequado de trabalho e o conteúdo das tarefas. A organização do trabalho deve ser adequada às características psicofisiológicas dos trabalhadores e à natureza do trabalho a ser executado. (SELL, 2002; SOTO, 2002).

A organização, com seus objetivos e o trabalhador, passam a formar um sistema no qual os dois pólos devem ser considerados e, diversos autores se empenham em formular definições para organizações. Uma organização é uma coletividade com fronteira relativamente identificável e é, também, uma ordem normativa com sistema hierárquico. Esta coletividade existe em uma base relativamente contínua, em um ambiente de trabalho determinado e se engaja em atividades que estão relacionadas, freqüentemente, com um conjunto de objetivos. (REZENDE 1998; ZANELLI, BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004; COZBY, 2003).

A organização é definida como sendo unidades sociais ou agrupamentos humanos que possuem objetivos específicos que condicionam a forma do comportamento dos indivíduos e vice-versa, ou seja, as organizações são, também, influenciadas pelas maneiras de pensar e sentir dos seus participantes. Assim, o trabalho é toda atividade que o

transformam as entradas nas saídas desejadas, automaticamente, a partir de alguns comandos do ser humano, são considerados elementos ativos do sistema homem-trabalho e, quando não-automatizados e totalmente dependentes da condução humana, são considerados elementos passivos.

- b) *Entrada* – consiste do ingresso no sistema de materiais de produção, informação, energia, tudo que vai sofrer uma transformação dentro dos objetivos da produção.
- c) *Pessoa* – é o elemento ativo do sistema que transforma as entradas nas saídas desejadas, utilizando-se dos meios de produção. É sobre a pessoa que recaem os efeitos do ambiente físico e social de trabalho, entendido em sentido amplo, em relação não somente às necessidades humanas básicas, mas, às necessidades de valorização profissional e social, de possibilidades de realização de capacidades e qualificações.
- d) *Efeitos do ambiente físico social* – são fatores normalmente considerados perturbadores do sistema homem-trabalho, podendo ser de ordem física, química e biológica, tais como ruídos, vibrações, poluições de diversos tipos, inadequação do sistema homem-máquina, ou então, fatores de ordem social implicando na má qualidade das relações humanas no interior da organização.
- e) *Ação e reação* – compõe o processo de trabalho propriamente dito, abrangendo todo o conjunto de ações e reações entre o sistema homem-tarefa no decurso da realização da tarefa de trabalho.
- f) *Saídas* – trata-se do produto da tarefa de trabalho, significando que as entradas foram transformadas em saídas desejadas em termos de qualidade e quantidade do produto.
- g) *Limites do sistema* – observa-se na figura 1 que os limites do sistema não indicam, propriamente, os limites que contém o sistema homem-trabalho, mas, indicam os limites que definem a tarefa de trabalho; tanto que o ambiente de trabalho e os efeitos do ambiente físico e social se encontram fora do quadro central na Figura 1, como se envolvessem, como um todo maior, a tarefa de trabalho ou a relação homem-tarefa.

Nesse esquema exposto na Figura 1, o trabalhador é o principal elemento do sistema, pois quer sejam, ou não, automatizados os meios de produção, o ser humano é o

elemento ativo por definição, capaz de fazer escolhas e criar respostas complexas para um grande número de situações de trabalho.

Durante a execução de uma tarefa, o trabalhador, enquanto ser humano, está sujeito a vários tipos de influências, sendo que, quando estas são maléficas ou prejudiciais, são denominadas de cargas de trabalho.

As cargas de trabalho são geradas por diversos fatores: tipo de tarefa e o desgaste físico e mental que ela despense, frequência e ritmo de execução da tarefa, efeitos físicos, químicos e biológicos de fatores presentes no ambiente de trabalho e os fatores sociais ligados à satisfação das necessidades do trabalhador, não somente as necessidades orgânicas básicas, mas, as aspirações de reconhecimento social e profissional de seu trabalho e capacidades. (SELL, 2002).

Considerar a forma pela qual o trabalho está organizado ajuda os administradores a ver sua organização como um conjunto de recursos interdependentes que mudam e evoluem de forma a responder às necessidades tanto dos trabalhadores como das pessoas que utilizam os serviços. Ao invés de examinar ferramentas ou procedimentos individuais, o conceito de organização do trabalho procura analisar se os diferentes elementos de uma organização trabalham em conjunto, funcionam de forma eficiente, e focalizam as necessidades de ambos, clientes e prestadores de serviços. A organização do trabalho pode ser definida como a especificação, o conteúdo, os métodos e as inter-relações entre os cargos, de satisfazer os requisitos organizacionais e tecnológicos, assim como, os requisitos sociais e individuais do ocupante do cargo. (BRESCIANI, 1991; HARRISSON; SULLIVAN, 2006; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2003).

O surgimento de uma forma específica de organização do trabalho é resultante de condicionantes políticas, econômicas, tecnológicas e socioculturais. Destaca-se que a implantação desta forma específica de trabalho, passa a influenciar todas as condicionantes envolvidas em um processo de trabalho, em uma interação dinâmica. Portanto, quando se faz, com antecedência, um estudo dos fatores que vão interferir no processo de trabalho, verificando-se o que é necessário para a sua execução, já se está estabelecendo um mínimo de organização no trabalho. (HARRISSON; SULLIVAN, 2006).

## **2.4 O estudo da satisfação no trabalho**

Como o objetivo da presente pesquisa é conhecer os fatores de satisfação dos servidores técnico-administrativos da UFSC com nível educacional de pós-graduação, torna-

se importante buscar alguns conceitos a respeito da satisfação no trabalho. Verificou-se que os estudos de satisfação no trabalho estão apoiados nas teorias da motivação, não tendo sido encontradas quaisquer referências à existência de teorias da satisfação em si mesma. Nas pesquisas, artigos e livros verificados a base de compreensão do conceito de satisfação são as teorias dos fatores motivacionais, sendo que a principal é a Teoria de Maslow, mencionada e sintetizada nos estudos sobre satisfação no trabalho.

De acordo com Martinez, Paraguay e Latorre (2006), a satisfação no trabalho implica processos subjetivos, o que faz desse fenômeno um objeto complexo de difícil definição, variando segundo as singularidades individuais, conforme os contextos e as circunstâncias. Pode, também, variar na mesma pessoa segundo a faixa etária em que se considera e suas fontes de satisfação pessoal ao longo do tempo. A satisfação está sujeita às influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato (HARRISSON; SULLIVAN, 2006), podendo afetar a saúde física e mental do trabalhador, interferindo em seu comportamento profissional e/ou social. (COZBY, 2003).

Os fatores causais da satisfação no trabalho estão referenciados ao trabalho e ao seu conteúdo, tais como, possibilidades de promoção, reconhecimento, condições e ambiente de trabalho, relações com colegas e subordinados, características da supervisão, gerenciamento de políticas e competências da empresa. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004). A esses tipos de fatores que estão na base da satisfação no trabalho, denomina-se de psicossociais e se relacionam com a interação entre o trabalhador e o ambiente de trabalho, ao conteúdo do trabalho, às condições organizacionais e habilidades do trabalhador, às necessidades, à cultura, aos fatores pessoais externos ao ambiente de trabalho e ao desempenho no mesmo. (FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2003).

Martinez, Paraguay e Latorre (2006) afirmam que o trabalho não é uma entidade, mas, uma interação complexa de tarefas, papéis, responsabilidades, incentivos e recompensas, em determinado contexto sócio-técnico. A compreensão do fenômeno da satisfação no trabalho implica que se analise essa categoria de atividades humanas a partir de seus elementos constitutivos que fazem com que a satisfação no trabalho resulte da satisfação em cada um desses elementos que compõem o trabalho organizacional do indivíduo. (LOCKE, 1976; PETERSON; DUNNAGAN, 1998; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Releva-se, portanto, o fato de que as mudanças na organização do trabalho e a melhoria do ambiente psicossocial organizacional favorecem, de forma decisiva, os efeitos subjetivos individuais e coletivos de satisfação no trabalho conforme demonstram



indicadores de saúde dos trabalhadores e, como consequência, favorecem ao aumento, quantitativo e qualitativo da produção da organização (MARTINEZ, PARAGUAY E LATORRE, 2006).

É uma das hipóteses defendidas na pesquisa aqui proposta: um maior aproveitamento dos RH, de suas aptidões, habilidades e qualificações, resulta em um grau maior de satisfação no trabalho por parte dos mesmos, motivando-os a um esforço maior em função da realização dos objetivos organizacionais. A satisfação no trabalho gera a motivação para o trabalho e vice-versa. Motivação e satisfação são dois aspectos do mesmo fenômeno psicossocial e laboral e quando devidamente resolvidos implicam um aumento da qualidade e quantidade dos serviços prestados pelos trabalhadores a uma organização.

O ganho organizacional é maior, ainda, considerando-se a importante modificação do ambiente organizacional quando os funcionários estão satisfeitos e fazem as coisas por gostar de fazê-las porque se sentem parte da própria organização. Identificando-se com ela e, essa identificação é fundamental para um correto e equilibrado ajuste dos recursos humanos em uma organização, do ponto de vista dos próprios objetivos organizacionais. (GOMES, 2003; COZBY, 2003; HARRISSON; SULLIVAN, 2006).

A literatura especializada em saúde e satisfação no trabalho, bem como, a literatura administrativa organizacional atual, aponta para diretrizes e mudanças na concepção e organização, direcionadas para os aspectos psicossociais no trabalho, isto é, os aspectos relacionados à satisfação e à motivação dos recursos humanos (HARRISSON; SULLIVAN; COZBY, 2003; GOMES, 2003).

Essas diretrizes compreendem, entre outras: (a) prévia conceituação, discussão e consolidação coletivas, em cada organização, sobre as prioridades e conteúdo das mudanças; (b) reformulação nas formas de reconhecimento e valorização dos trabalhadores e de suas funções; (c) mudanças que aumentem a autonomia e o controle exercido pelos trabalhadores sobre seu trabalho, sem geração de sobrecarga; (d) enriquecimento do trabalho e não apenas das tarefas, mediante capacitação profissional, planejada e reconhecida pelos trabalhadores; (e) possibilidades de desenvolvimento na carreira e de estabilidade no emprego; (f) implemento dos níveis de suporte social; (g) melhorias coletivas no fluxo, suportes e qualidade das informações operacionais e organizacionais e (h) melhorias nas condições do ambiente físico de trabalho. (MARTINEZ; PARAGUAY; LATORRE, 2006).

Portanto, estudar a satisfação no trabalho é conhecer os múltiplos fatores e suas interações que condicionam a motivação do trabalhador pelo seu trabalho, objetivando torná-lo, simultaneamente, mais produtivo, mais realizado profissionalmente e como ser humano.

## 2.5 Satisfação e motivação das pessoas nas organizações

A motivação, tal como vista nas teorias enfocadas, está ligada à satisfação de alguma necessidade, quer sejam necessidades básicas, biológicas, quer sejam necessidades consideradas superiores que pertencem à esfera do reconhecimento social, da identificação com algum meio ou grupo e do sentimento de auto-realização que se considera o mais alto grau da satisfação pessoal.

Assim, satisfação e motivação são conceitos gêmeos que designam dois aspectos de um mesmo fenômeno subjetivo, sendo que a motivação leva à busca da execução das tarefas através das quais se obtêm o objeto da satisfação esperada. Quando se trata das necessidades ditas superiores, socialização e auto-realização, a satisfação pode não ser imediata, porém, a certeza de que ela acontecerá em um determinado tempo, se determinadas tarefas e programas adicionais forem realizados pelo trabalhador, bastam para gerar a motivação. Porém, há frustração quando isso não ocorre após o trabalhador dispor de seu tempo atrás de qualificações de nível superior e pós. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

A motivação e a satisfação são múltiplas pela diferença de campos ou áreas onde se manifestam: tendência ou impulso, sexo, segurança, aprovação, afeto, entre outras. Tal diferença, por um lado, converte o processo motivacional em algo complexo pela interação entre todos os fatores confluentes e, por outro, abre a questão de saber se existe alguma necessidade mais poderosa e sua hierarquia. (COZBY, 2003; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

O aprofundamento da análise sobre a organização do trabalho mostra que o sistema homem-trabalho está centrado sobre a relação trabalhador e organização do trabalho. Presume-se, desde o início, que a integração entre os objetivos individuais e organizacionais sejam possíveis. Os aspectos do conteúdo sustentam que a motivação surge com a vontade de satisfazer uma necessidade que é uma sensação pessoal de carência em alguns aspectos da vida de uma pessoa, a qual gera uma tensão desagradável. O indivíduo esforça-se em diminuir essa tensão, em geral, tomando uma ação que lhe permita satisfazer a sua necessidade. (MARTINEZ; PARAGUAY; LATORRE, 2006; GOMES, 2003; COZBY, 2003).

São diversos os fatores que deveriam ser considerados na melhoria da satisfação e motivação no trabalho, entre eles, o debate sobre pesquisas e programas em prol da satisfação e motivação no trabalho. Isso tem sido visto como uma das mais importantes

ferramentas para melhoria do desempenho organizacional, e, também, para a melhoria do conteúdo do trabalho e satisfação do trabalhador. O processo facilita a influência da participação dos trabalhadores no conjunto de objetivos e critérios de qualidade, atribuindo ou delegando responsabilidades para checar e corrigir erros, delegação de tarefas, solução de problemas e tomadas de decisão do próprio trabalho de cada um. (COZBY, 2003; MARTINEZ, PARAGUAY; LATORRE, 2006).

A organização do trabalho descentralizado com alargamento vertical e horizontal do planejamento interno, interação social e desenvolvimento de competências informais, embora, às vezes possa gerar conflitos, é um fator que pode gerar motivação e conseqüente satisfação no trabalho, aumentando, também, o desempenho organizacional. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Um ambiente de trabalho de qualidade, com relações humanas harmoniosas, é mencionado pelos trabalhadores como uma importante razão para satisfação, especialmente, quando é permitido aos trabalhadores expressarem livremente seus pontos de vista sobre a organização e suas relações com as pessoas. (GOMES, 2003).

O desenvolvimento de competências e participação em programas de capacitação é um dos fatores mais relevantes a serem levados em conta em programas de satisfação e motivação dos trabalhadores. Contudo, é preciso, também, que as capacitações adquiridas pelas pessoas incentivadas e apoiadas pela organização, sejam aproveitadas e os trabalhadores com novas qualificações possam ocupar novas funções que antes lhes estavam tecnicamente vedadas. (ZANELLI, BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Considera-se que, para um indivíduo ter satisfação em seu trabalho, é preciso preencher certos requisitos, tais como: **a.** conformidade entre os seus valores pessoais e os valores da organização, ou seja, o grau de adaptação do indivíduo à cultura e ao clima organizacional e; **b.** o indivíduo precisa se sentir como parceiro e participante do processo, resultando a sua convivência dentro da organização, não somente na satisfação das necessidades econômicas, mas também, na realização das suas necessidades de auto-realização profissional, dentro de um ambiente de trabalho bastante aprazível. (HARRISSON; SULLIVAN, 2006).

Antunes (2000), coloca que, além de boa remuneração, prestígio, posições de chefia, entre outros, há algo mais que é almejado como objeto de satisfação pessoal e profissional no mundo das organizações e do trabalho. Algo ainda mais profundo e duradouro, ou seja, a satisfação obtida quando se consegue inovar um determinado processo de trabalho, não apenas repetindo uma tarefa executada de forma monótona, mas,

revolucionando os procedimentos de execução, maximizando a qualidade dos serviços prestados e as relações humanas e profissionais dentro do ambiente de trabalho.

Nos estudos de motivação, satisfação e qualidade de vida no trabalho verifica-se que os colaboradores das organizações que investem no desenvolvimento de seu próprio conhecimento e carreira profissional são aqueles que se interessam, também, pela melhoria contínua, qualitativa e quantitativa, da produção organizacional. Do ponto de vista sustentado neste trabalho, acredita-se, *a priori*, que servidores que investem seu tempo em estudos e qualificações superiores são, também, aqueles que buscam uma ampla e detalhada visão das necessidades e objetivos da organização universitária e seu conhecimento deve reverter-se em benefícios para ambos: servidores e organização.

Observa-se que isso pode ser feito concedendo-se oportunidades mais amplas de realização do potencial dos RH existentes na própria universidade, possibilitando, conseqüentemente, essa forma mais duradoura e profunda da satisfação no trabalho em que há identificação entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos agentes humanos que nela trabalham. Embora a pesquisa proposta esteja dirigida aos servidores técnico-administrativos de uma universidade pública, ela não se orienta somente por esse tipo de horizonte laboral e organizacional – haja vista a própria literatura especializada –, mas se refere ao contexto geral das relações entre capital e força de trabalho no mundo das organizações e do mercado moderno e contemporâneo.

As organizações são compostas por pessoas e traçam objetivos estratégicos; essas pessoas, em um processo de inter-relação contínua, buscam atingi-los. Contudo, estão sujeitas a todas as espécies de variáveis nos relacionamentos impostos pela rotina diária de trabalho na organização. Essa rotina pode tanto estimular a motivação como gerar a desmotivação, conforme haja, ou falte, por parte da organização, o reconhecimento das qualificações das pessoas, dos grupos e subgrupos com características e qualificações diferenciadas. (HARRISSON; SULLIVAN, 2006; SOTO, 2002; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

A falta desse reconhecimento organizacional das competências e qualificações profissionais adquiridas durante anos gera, necessariamente, um sentimento de frustração para com a organização e seus objetivos; tem-se como conseqüência a redução quantitativa e qualitativa da produtividade, criando-se as condições para uma interação conflituosa entre o agente produtivo humano e a organização na qual trabalha. (FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2003).

Essa frustração é a essência da insatisfação ou desmotivação com relação ao trabalho na organização, tal como estuda a literatura especializada nas diversas áreas interdisciplinares que intervêm neste tipo de investigação: psicologia e sociologia do trabalho, comportamento organizacional, psicologia da motivação, sociologia e saúde do trabalho, gestão de RH, ergonomia, economia-política, etc.. (HARRISSON; SULLIVAN, 2006; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004; COZBY, 2003).

A questão da satisfação no trabalho não está somente relacionada aos fatores diretamente financeiros, mas também, aos aspectos de realização psicossocial do indivíduo. Os projetos mais íntimos de evolução humana têm de encontrar signos de identidade e recursos para a sua realização dentro da organização na qual o agente produtivo humano trabalha. Assim, seu desempenho será eficaz porque virá de um sentimento positivo de simbiose com a organização e com os outros seres humanos que a servem, bem como, com a nação e a sociedade humana em geral. (FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2003; SOTO; 2002).

Se, no decorrer de uma carreira dentro de uma organização, o ser humano, enquanto indivíduo, estimulado pela própria organização e pela legislação vigente, adquiriu conhecimentos de alto nível, com os quais pode desempenhar funções mais elevadas e complexas na organização e na sociedade, ele somente estará motivado e satisfeito em seu trabalho na organização se houver a possibilidade de realização do potencial profissional adquirido. Porém, se a organização não possibilita essa realização profissional, fica impossibilitada a identificação com ela e fica impossibilitada a satisfação maior que é a da auto-realização. (SOTO; 2002; SELL, 2002; FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2003).

Portanto, pode-se postular que o indivíduo só obtém satisfação pessoal com seu trabalho se o trabalho e a organização na qual trabalha se identificarem com aspectos fundamentais de sua vida, isto é, sua auto-realização e sua valorização social se configuram como as mais altas necessidades humanas. (COZBY, 2003).

É necessário criar possibilidades ao trabalhador para que ele tenha alternativas de qualificações profissionais de alto nível, possibilitando, ainda, que possa realizar profissionalmente essas qualificações, em benefício próprio, da organização em que trabalha e da sociedade – sob pena de surgirem condições subjetivas bloqueadoras do seu desempenho profissional ao longo da sua vida laboral. Pode, dessa forma, desenvolver todas as suas potencialidades e habilidades científicas, profissionais e humanas, com crescimento do seu desempenho produtivo. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

O enfoque do conteúdo da motivação mais conhecido é o “modelo de hierarquia das necessidades” do psicólogo Abraham Maslow, considerada como uma das mais importantes teorias de motivação. A teoria da satisfação e da motivação desse psicólogo é fonte básica de diversos teóricos nas diferentes disciplinas do trabalho e da gestão organizacional. (SOTO, 2002; SELL; COZBY, 2003; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004; FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2003; GOMES, 2003; HARRISSON; SULLIVAN, 2006).

A referida teoria afirma que a motivação é o resultado dos estímulos que atuam com força sobre os indivíduos, levando-os à ação, agindo como uma necessidade que busca sua satisfação. Para que haja ação, ou reação, é preciso que um estímulo, decorrente de fato externo ou interno ao sujeito, seja desencadeado. Essa teoria nos dá idéia de um ciclo, o ciclo motivacional.

Para Maslow, as necessidades superiores dos seres humanos surgem quando as necessidades consideradas inferiores estão satisfeitas. As necessidades são consideradas segundo uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores e, implicam que momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra de nível superior em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Assim, um trabalhador não procura reconhecimento pessoal e *status* se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas. (SELL, 2002; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004; FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2003; GOMES, 2003; HARRISSON; SULLIVAN, 2006).

Em sua teoria da motivação, Maslow as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, segundo uma escala hierárquica, podendo ser representada por uma pirâmide em cuja base se encontram as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização).

Na Figura 2, representa-se a pirâmide das necessidades de Maslow, desde as necessidades consideradas mais primordiais e prementes até aquelas mais desenvolvidas que implicam consciência da valorização e do reconhecimento como buscas essenciais do ser humano.

habilidades, do conhecimento e da experiência individual. Pessoas que atingem essa fase, são pessoas de iniciativa, são espontâneas, criativas e sempre prontas a resolver problemas.

Todos os seres humanos sentem a necessidade de auto-realização profunda que se confunde com um amadurecimento pessoal, social e profissional plenos e para tanto é necessário que haja as condições de trabalho necessárias para a auto-realização no interior das organizações. (SOTO, 2002; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004; FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2003; GOMES, 2003; HARRISSON; SULLIVAN, 2006)

Se indagar sobre a motivação humana em um ambiente de trabalho é se perguntar o que leva um indivíduo a procurar um determinado tipo de atividade ao invés de outro, ou seja, procurar suas razões internas que o levam a uma escolha profissional. As teorias de psicologia do trabalho definem a motivação como um fenômeno complexo, dependente de muitas variáveis e de suas inter-relações e efeitos recíprocos. Essas teorias se orientam para a descrição do conteúdo da motivação para o trabalho e formulam proposições sobre os fatores que são causa de motivação (satisfação), ou de desmotivação (insatisfação) dos indivíduos em relação às suas tarefas organizacionais e seu ambiente de trabalho. (COZBY, 2003; GOMES, 2003; MARTINEZ; PARAGUAY; LATORRE, 2006).

Assim, busca-se mais o desenvolvimento de estratégias motivacionais, a partir dos indicadores de satisfação, ou insatisfação, no trabalho, que propriamente o entendimento dos fatores causais e suas interações na constituição do comportamento humano no trabalho. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004; FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2003; GOMES, 2003; HARRISSON; SULLIVAN, 2006).

Na prática das organizações, as teorias motivacionais indicam alguns fatores que devem ser observados em função da motivação positiva (satisfação) do trabalhador com seu trabalho, cujos fatores são: segurança no emprego, reconhecimento profissional, organização do trabalho em grupo, retroinformação (o trabalhador precisa saber se a empresa está ou não satisfeita com seu desempenho), higiene e segurança no trabalho. São fatores mínimos que devem ser verificados para que se possa avaliar o grau de satisfação pessoal do trabalhador em seu ambiente de trabalho. (FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2003; COZBY, 2003).

Há uma série de variáveis complexas envolvidas no processo de realização humana do qual o trabalho organizacional é um dos elementos mais importantes na sociedade contemporânea. A literatura consultada é unânime em apontar que, além da força física e a capacidade intelectual, o ser humano necessita para o trabalho de uma motivação positiva, sadia, podendo ser neutra, mas, não podendo ser uma motivação negativa,

Para a empresa, é desejável o indivíduo de motivação correta, por isso mesmo deve-se perguntar quais as causas que induzem às motivações deformadas, descompromissadas, agressivas ou acomodadas. As causas podem ser as mais diversas relacionadas com o trabalho ou com outros fatores.

Sell (2002), aponta que boa parte das motivações negativas é resultado de causas externas ao indivíduo, muitas vezes, relacionadas diretamente às condições de trabalho como represálias e ameaças de perda de emprego. Portanto, os quatro tipos de individualidades com motivação deformada não significam que se trate de um problema de caráter individual, subjetivo, e sim, que esses tipos de individualidades, não satisfeitas com seu trabalho, vieram a sê-lo no decorrer do processo produtivo, em sua maioria, isto é, devido às condições de trabalho.

### 2.5.1 As condições de trabalho

As condições de trabalho devem ser observadas segundo pontos de vistas que comportam aspectos diferentes da relação entre o trabalhador e a organização para a qual ele presta serviços. Essas condições vão desde a observação dos aspectos físicos e biofisiológicos do trabalhador até os fatores relacionados ao ambiente de trabalho, a uma remuneração compatível com sua função e capaz de garantir sua vida e a de seus familiares e à valorização e reconhecimento do trabalhador na organização em que trabalha.

A satisfação no trabalho depende de uma série de fatores, alguns pessoais, outros organizacionais e de outras ordens. Um dos enfoques principais propostos para a pesquisa aqui delineada é o enfoque das relações existentes entre a valorização e o reconhecimento pela organização, das pessoas, pelas qualificações profissionais obtidas durante anos de carreira, a satisfação e a motivação no trabalho e, o aumento e a melhora do desempenho produtivo da força de trabalho e da organização como um todo (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004; FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2003; GOMES, 2003; HARRISSON; SULLIVAN, 2006).

## 2.6 Qualidade de vida no trabalho (QVT)

Em diferentes teorias econômicas, sociais e ergonômicas, o trabalho aparece como a característica fundamental do homem porque através dele é que se modifica e amplia



continuamente a sua razão e a sua consciência. Então, como não pensar que os resultados do trabalho devem ser investidos, sobretudo, em seu agente, isto é, o trabalhador em geral? Não é por acaso que hoje as teorias de comportamento organizacional falam em colaboradores de uma organização, ao invés de falarem simplesmente em trabalhadores, servidores, ou funcionários. (GOMES, 2003).

Há uma preocupação crescente com a força de trabalho, com a qualidade de vida dessa força de trabalho e, também, com a satisfação do trabalhador em relação à organização onde ele passa grande parte do seu tempo diário de vida. Há uma tendência que supõe que a satisfação dos agentes de trabalho é vital e desejável para a organização, sob muitos aspectos. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004; FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2003; GOMES, 2003; HARRISSON; SULLIVAN, 2006).

Alguns autores questionam como as empresas contemporâneas poderiam ser bem sucedidas sem a satisfação de seus funcionários e como poderia a organização obter sucesso na satisfação dos clientes, se não há funcionários satisfeitos para garantir a qualidade dos produtos, serviços, atendimentos, prazos, entre outros. (FERNANDES, 1998; HARRISSON; SULLIVAN, 2006; MARTINEZ; PARAGUAY; LATORRE, 2006).

Portanto, a qualidade de vida no trabalho é uma questão de competitividade, um diferencial que pode significar muito em termos de produtividade e lucratividade, produzindo, também, valor social que pode ser objeto de reduções tributárias ou outros incentivos legais. Não pode haver qualidade nos serviços e produtos de uma empresa, se não há satisfação no trabalho por parte de seus funcionários. Assim, pode-se medir, através dos indicadores adequados e da avaliação de suas interações, a satisfação dos trabalhadores com suas condições de trabalho sendo um dado central para o sucesso de uma organização (FERNANDES, 1998; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004; FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2003; GOMES, 2003; HARRISSON; SULLIVAN, 2006).

Afirma-se na literatura especializada consultada, a existência de uma forte tendência, a partir da década de 90, quando se iniciou a economia globalizada, de se pensar a satisfação da força de trabalho nas organizações, como um diferencial competitivo, como um fator de aumento de lucros e não de custos adicionais.

A causa principal dessa preocupação organizacional com a qualidade de vida no trabalho é o fato de que, em um mercado globalizado, altamente padronizado, a concorrência é muito alta e a necessidade de se atender clientes cada vez mais exigentes, faz com que tenha de haver uma maximização na qualidade dos produtos e serviços de uma organização. Para isso, é indispensável a satisfação dos funcionários. Por outro lado, cresceu o nível

Fernandes (1998, p. 48), cita o modelo de Walton (1973) como um modelo clássico de categorias conceituais que são critérios e indicadores com os quais se pode fazer uma avaliação preliminar da qualidade de vida no trabalho.

O Quadro 1 reproduz o modelo de Walton das categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

**Quadro 1:** Modelo de Walton de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>INDICADORES DE QVT</b>
<b>1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA</b>	Equidade interna e externa. Justiça na compreensão. Partilha dos ganhos de produtividade. Proporcionalidade entre os salários.
<b>2. CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>	Jornada de trabalho razoável. Ambiente físico seguro e saudável. Ausência de insalubridade.
<b>3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES</b>	Autonomia. Autocontrole relativo. Qualidades múltiplas. Informações sobre o processo total de trabalho.
<b>4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA</b>	Possibilidade de carreira. Crescimento pessoal. Perspectiva de avanço salarial. Segurança de emprego.
<b>5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO</b>	Ausência de preconceitos. Igualdade. Mobilidade. Relacionamento. Senso comunitário.
<b>6. CONSTITUCIONALISMO</b>	Direitos de proteção do trabalhador. Privacidade pessoal. Liberdade de expressão. Tratamento imparcial. Direitos trabalhistas.
<b>7. O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA</b>	Papel balanceado no trabalho. Estabilidade de horários. Poucas mudanças geográficas. Tempo para lazer da família.
<b>8. RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA</b>	Imagem da empresa. Responsabilidade social da empresa. Responsabilidade pelos produtos. Práticas de emprego.

Fonte: Fernandes, (1998, p.48).

*A compensação justa e adequada (1):* é uma categoria que relaciona a QVT nas organizações em função da remuneração retribuída pelo trabalho executado. A remuneração adequada é aquela necessária à vida do trabalhador para que possa estar incluso no contexto econômico, social e cultural em que vive. A equidade interna significa igualdade, segundo suas habilidades e tarefas, com relação aos outros membros da organização, enquanto que a equidade externa se refere à igualdade de remuneração em relação aos profissionais da mesma categoria em outras organizações. (HARDY; FACHIN, 2000; MELO, 2002; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004; FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2003, GOMES, 2003; COZBY, 2003).

*Condições de trabalho:* é uma categoria que mensura a QVT segundo os fatores existentes no ambiente de trabalho e na execução das tarefas, possuindo, de acordo com a legislação vigente, os seguintes critérios: jornada de trabalho, carga de trabalho, ambiente físico, material e equipamentos, além de ambiente saudável sem estresse.

*Uso e desenvolvimento das capacidades:* é uma categoria de QVT em relação às oportunidades organizacionais que o trabalhador recebe para que possa utilizar seu saber e também adquirir novas qualificações e habilidades e, com isso, poder realizar tarefas de nível mais elevado, aumentando suas oportunidades de melhores remunerações e QVT em geral.

*Oportunidade de crescimento e segurança no trabalho:* essa categoria avalia a QVT segundo as oportunidades que a organização oferece aos seus empregados com fim ao seu desenvolvimento e crescimento pessoal, sendo seus principais critérios: possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança de emprego.

*Integração social na organização:* esta categoria busca medir o grau de integração social que é possibilitado ao trabalhador dentro da organização para a qual trabalha. Seus critérios principais são: igualdade de oportunidades, relacionamento marcado por apoio e mútuo auxílio socioemocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades e senso comunitário.

*Constitucionalismo:* essa categoria avalia a QVT do trabalhador segundo o cumprimento da legislação trabalhista pela organização que o emprega, isto é, ela verifica se os direitos trabalhistas são respeitados na íntegra. Seus critérios são: observação dos direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão e observação das normas e rotinas de trabalho.

*Trabalho e espaço total de vida:* categoria de QVT que busca mensurar o equilíbrio vital entre a vida pessoal do empregado e a vida no trabalho, possuindo os seguintes critérios: papel balanceado do trabalho, horário de entrada e saída do trabalho.

*Relevância social da vida e no trabalho:* esta categoria busca avaliar o grau de responsabilidade e a percepção do trabalhador em relação aos compromissos da organização junto à comunidade e à sociedade em geral. Os critérios ligados a essa categoria de QVT são: imagem da instituição (organização), responsabilidade social da instituição, responsabilidade social pelos serviços e responsabilidade social dos empregados. (FERNANDES, 1998; HARDY; FACHIN, 2000; MELO, 2002).

Os fatores avaliados nesse modelo de critérios e indicadores de qualidade de vida no trabalho, apesar das diferenças socioculturais, profissionais e socioeconômicas, podem servir para a situação de trabalho da maioria das categorias profissionais. Contudo, há outros modelos que devem ser conhecidos. Um deles que vem sendo apontado pela literatura especializada é o modelo de Wesley (1979). (FERNANDES, 1998, p.52).

No Quadro 2, reproduz-se o referido modelo.

**Quadro 2:** Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – Modelo de Wesley.

INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO			
ECONÔMICO	POLÍTICO	PSICOLÓGICO	SOCIOLÓGICO
Eqüidade salarial, remuneração adequada, benefícios, local de trabalho, carga horária e ambiente externo.	Segurança no emprego, atuação sindical, retroinformação, liberdade de expressão, valorização do cargo e relacionamento com a chefia.	Realização potencial, nível de desafio, desenvolvimento pessoal e profissional, criatividade, auto-avaliação, variedade de tarefa e identidade com a tarefa.	Participação nas decisões, autonomia, relacionamento interpessoal, grau de responsabilidade e valor pessoal.

Fonte: Fernandes (1998).

### *Carga de Trabalho*

O conceito de carga de trabalho pode ser utilizado referindo-se, exclusivamente, à tarefa ou, simultaneamente, à tarefa e ao envolvimento físico e social, constituindo, assim, a carga global de trabalho (SANDERS, 1989). Todas as atividades, inclusive o trabalho, têm pelo menos três aspectos: físico, cognitivo e psíquico, sendo que cada um deles determina uma sobrecarga.

Nas perspectivas de Laville; Dionne (1999), a carga de trabalho depende do conteúdo da tarefa e das imposições temporais em que é executada. Leplat e Cuny (1983) consideram que o termo carga designa as conseqüências da execução da tarefa sobre o trabalho, sendo que, tarefa propriamente dita e constrangimentos são agrupados sob a designação de exigências do trabalho.

A transformação da realidade acontece pelo trabalho, pela atividade humana, pela aplicação da força e inteligência dos indivíduos. Segundo Melo (2005), há uma dupla finalidade na execução do trabalho: atingir os objetivos da produção e desenvolver o potencial do trabalhador. Todo ser humano necessita de uma quantidade tensional para atuar de forma ótima. Se não há solicitação mental, o trabalhador pode sentir-se insatisfeito em seu trabalho e necessitar um esforço extra para manter-se alerta, concentrado e interessado.

Tem-se uma sobrecarga de trabalho quando as exigências da tarefa ultrapassam a possibilidade de resposta, seja pelas características individuais, pelo esforço requerido para acompanhar o ritmo imposto ou pelas condições ambientais. A carga de trabalho é deste modo, determinada pela interação entre variáveis pertinentes à tarefa e ao indivíduo (HARDY; FACHIN, 2000; MELO, 2002).

A carga de trabalho representa o conjunto de esforços físicos, cognitivos e psicoafetivos desenvolvidos para atender às exigências das tarefas. Pode-se considerar que o conceito de carga de trabalho está ligado à capacidade do trabalhador para responder às exigências e controlar os efeitos do trabalho para si e para os outros. Nesse sentido, os conceitos se complementam.

Em relação às exigências, quando ela for maior ou menor que a capacidade do indivíduo pode atender, pode haver repercussões nas suas funções cognitivas, fisiológicas, comportamentais, ou seja, uma sobrecarga ou subcarga. Ao ser avaliado, é preciso analisar de maneira integrada as características da tarefa, do contexto em que se encontra o trabalhador e suas características individuais. (SELIGMANN-SILVA, 1994; HARDY; FACHIN, 2000; MELO, 2002; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004; FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2003; GOMES, 2003; COZBY, 2003).

As atividades do trabalho têm pelo menos três aspectos: psíquico, cognitivo e mental. A carga psíquica está relacionada com a interação afetiva entre o trabalhador e seu trabalho e à significação por ele atribuída ao trabalho. Para a carga psíquica do trabalho, resultante da confrontação do desejo do trabalhador à injunção do empregador, contida na organização do trabalho, a carga psíquica não é mensurável, porque ela se inscreve na subjetividade do trabalhador, embora ela seja real enquanto vivência articulada às exigências

ou pressões do trabalho cotidiano. (DEJOURS *ET AL*, 1994; COZBY, 2003; HARRISSON; SULLIVAN, 2006; MARTINEZ; PARAGUAY; LATORRE, 2006).

A carga psíquica inclui os conflitos, conscientes ou inconscientes, das relações entre a pessoa e a situação (organização do trabalho), mas, também, o sofrimento e a fadiga física e a sobrecarga de trabalho cognitivo, que pode determinar distúrbios afetivos. (WISNER, 1997; HARDY; FACHIN, 2000; MELO, 2002; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004; FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2003; GOMES, 2003; COZBY, 2003).

A carga cognitiva de trabalho se relaciona à interação entre o trabalhador e o conhecimento e a percepção da tarefa de trabalho, implicando uso da memória, raciocínio, regras e tomadas de decisão.

A carga mental reúne aspectos psíquicos e cognitivos integrantes dos conceitos de carga cognitiva e psíquica. A norma ISO 10075 – Princípios Ergonômicos Relacionados à Carga Mental de Trabalho – Termos e Definições Gerais, não apresenta um conceito para Carga Mental, uma vez que procura normalizar os efeitos da mesma (GOMES, 2003).

Há, no entanto, nessa norma, um conceito para mental (CORREA, 2003), ou seja, o conceito de processo mental referindo-se às estruturas cognitivas, informacionais e aos processos emocionais da existência humana. (GOMES, 2003; COZBY, 2003).

Segundo Gomes (2005), são diversos os fatores que contribuem para constituir a carga mental de trabalho. Esses fatores devem ser identificados para cada posto ou situação concreta de trabalho, podendo ser agrupados de acordo com a sua procedência: exigências da tarefa, circunstâncias de trabalho sejam elas físicas, sociais ou organizacionais e fatores exteriores à organização. A carga de trabalho mental pode ser considerada inadequada se o operador não dispõe de recursos apropriados para fazer frente aos fatores acima mencionados.

As tensões provocadas relacionam-se diretamente com as características individuais, como por exemplo, o nível de aspiração, a autoconfiança, a motivação, as atitudes e o comportamento do trabalhador (CORREIA, 2005).

A Figura 5 apresenta um esquema, mostrando os fatores que influenciam na *carga de trabalho* e suas interações de trabalho com o fator *atividades de trabalho*. Observa-se que, de um lado estão as variáveis causais ligadas ao trabalhador, tais como sexo, idade, estado físico, psíquico, entre outros e, de outro lado, as variáveis referentes à organização, tais como, organização do trabalho, tecnologia e equipamentos, segurança e relações.

Na junção de ambas as séries, encontram-se as atividades de trabalho concernentes ao trabalhador individual.

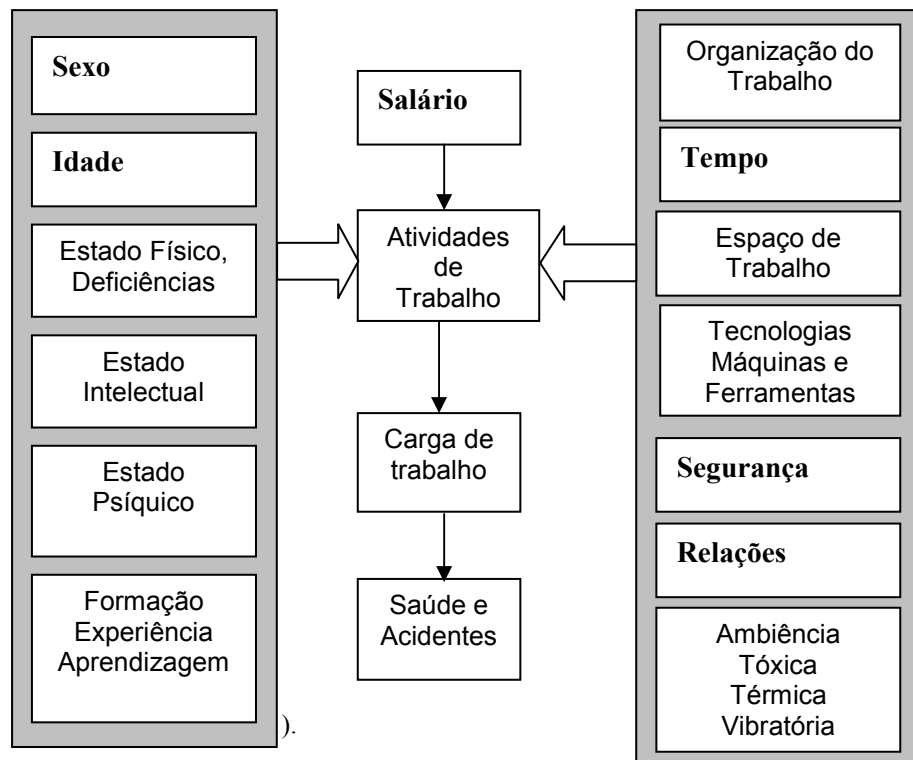


Figura 5: Fatores que influenciam na carga de trabalho.

Segundo a ISO 10075 de 1991, compõem fontes de carga mental: a atenção concentrada requerida durante a execução da tarefa, as exigências relacionadas ao tratamento da informação; o grau de responsabilidade pela saúde e segurança de outras pessoas e por perdas de produção, entre outras; a duração e o perfil temporal da atividade (horários de trabalho, pausas, trabalho em turnos, etc.) e os aspectos relacionados ao conteúdo da tarefa (insalubridade, periculosidade, etc.) (HARDY; FACHIN, 2000; MELO, 2002; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Outro fator a ser considerado na questão da sobrecarga é a importância de condições físicas adequadas, sendo bastante evidente quando se necessita criar um ambiente facilitador para a detecção de sinais e informações (visuais, acústicas, táteis). Além disso, é evidente a necessidade de limitar fontes e níveis de ruído quando se necessita de concentração e quando há de se escutar ou comunicar dados, sinais ou ordens verbalmente.

É necessário igualmente ter atenção aos fatores que contribuem para aumentar ou reduzir esforços relacionados à captação e ao tratamento das informações; iluminação (luminância, contraste); condições térmicas (calor, umidade, circulação de ar, etc.), condições acústicas (nível e registro sonoros), clima atmosférico (chuvas, tempestades, etc.) e odores (agradáveis, repulsivos, etc.) (GOMES, 2003).

Para os objetivos da pesquisa proposta, os principais fatores de sobrecarga de trabalho que devem ser enfocados são os fatores sociais e de organização porque o foco da pesquisa está ligado aos fatores de satisfação, ou insatisfação, no trabalho, a partir das denominadas necessidades superiores de valorização social e auto-realização. Uma forma de sobrecarga de trabalho se acrescenta a outra e agrava a situação individual e organizacional (GOMES, 2003).

## **2.7 A organização universitária pública**

A universidade pública é uma instituição onde se produz conhecimento, tendo por finalidade servir à sociedade e contribuir para o seu desenvolvimento, qualificando profissionais segundo as necessidades do processo de industrialização do país. Na universidade atual, a preocupação central é com o processo de desenvolvimento tecnológico e socioeconômico da sociedade. As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), como organizações diferenciadas das demais, estão preocupadas em teorias de administração voltadas para seu tipo específico de produção, a fim de determinar ou permear seu caráter gerencial. (HARDY; FACHIN, 2000).

As universidades, nesse contexto, enfrentam uma série de exigências no que tange à redefinição de seus princípios e finalidades, dificilmente experimentados durante seus mais de oito séculos de história, com possíveis implicações na sua atual estrutura e posicionamentos frente às demandas sociais emergentes. (MELO, 2002).

É discussão corrente que o processo econômico e social de um país depende, sobretudo, do fortalecimento e da credibilidade das instituições públicas. Dentre estas, destacam-se as universidades como valiosos patrimônios sociais exercendo as funções de Ensino, Pesquisa e Extensão. Além disso, são responsáveis pela geração, sistematização e difusão do conhecimento e do saber, preservando e estimulando a produção, criação e divulgação cultural, filosófica, científica e artística. Possibilitam, ainda, a criação de tecnologias e são partícipes na solução dos problemas sociais. (SCHLEMPER JÚNIOR, 1989; HARDY; FACHIN, 2000).



É dentro desse contexto, de uma inserção cada vez maior da universidade pública na sociedade, que as políticas de RH, que orientam cada vez mais a gestão das organizações em geral, passam a ser amplamente discutidas e ganham forma jurídica, passando a fazer parte das diretrizes oficiais que regem a universidade pública nacional. Exemplo disso é a nova lei de cargos e carreiras dos servidores federais, a Lei nº 11.091/05, que orienta em boa parte a tese aqui apresentada. (BRASIL, 2005).

Como já foi referido na problematização desta pesquisa, além do fato de o estudo estar localizado sobre a população de servidores técnico-administrativos de nível superior da UFSC, pretendendo ser referência para a investigação da satisfação no trabalho dos servidores em geral, ela abrange, também, o contexto geral das universidades públicas nacionais e das questões ligadas aos servidores federais em educação.

Assim, os dados sobre a UFSC, sua estrutura organizacional, os números e a distribuição dos funcionários enfocados são apresentados no capítulo seguinte de metodologia. A seguir, apresentam-se os aspectos pertinentes da Lei Federal nº 11.091. (BRASIL, 2005).

## **2.8 A Lei Federal Nº 11.091/05 sobre plano de carreira dos servidores federais nas IES**

A Lei Federal nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino, vinculadas ao Ministério da Educação. A Lei ratifica e complementa as Leis Federais nº 7.596/87 e nº 8.112/90 que determinam o regime de contratação dos servidores técnico-administrativos federais em educação.

No capítulo II, “Da Organização do Quadro de Pessoal”, no art. 3º, estão os princípios e as diretrizes sobre a gestão dos cargos do Plano de Carreira dos servidores federais em educação. Entre esses princípios destaca-se:

- qualidade do processo de trabalho;
- vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições;
- desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;
- garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal e;
- oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas.

Portanto, a Lei nº 11.091/05 garante o direito aos programas de capacitação, sendo que nestes se incluem os níveis de ensino da educação formal e, portanto, a graduação acadêmica superior e a pós-graduação. Ao mesmo tempo, essa lei prevê o desenvolvimento da carreira do funcionário segundo sua escolaridade, qualificações específicas e experiência profissional, porém, sua ascensão profissional está condicionada à sua classificação quando da inclusão no quadro institucional.

O art. 6º, da referida lei, dispõe que:

O Plano de Carreira está estruturado em 5 (cinco) níveis de classificação, com 4 (quatro) níveis de capacitação cada e 39 (trinta e nove) padrões de vencimento básicos, justapostos com intervalo de 1 (um) padrão entre os níveis de capacitação e 2 (dois) padrões entre os níveis de classificação, conforme Anexo I desta Lei (LEI FEDERAL nº11.091/05, art.6º, 2005).

No Capítulo V, “Do Ingresso no Cargo e das Formas de Desenvolvimento”, encontra-se no art. 9º que:

o ingresso nos cargos do Plano de Carreira far-se-á no padrão inicial do 1º (primeiro) nível de capacitação do respectivo nível de classificação, mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, observadas a escolaridade e experiência estabelecidas no Anexo II desta Lei. (LEI FEDERAL nº 11.091/05, art. 9º, 2005).

No art. 10, especifica-se que a garantia do desenvolvimento profissional do servidor condiciona-se ao padrão de classificação em que ele ingressou: Observa-se essa questão nos parágrafos 1º, 2º, 3º, 4º e 5º.

Art. 10: O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

§ 1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses [...].

§ 2º Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

§ 3º O servidor que fizer jus à Progressão por Capacitação Profissional será posicionado no nível de capacitação subsequente, no mesmo nível de classificação, em padrão de vencimento na mesma posição relativa a que ocupava anteriormente, mantida a distância entre o padrão que ocupava e o padrão inicial do novo nível de capacitação.

§ 4º No cumprimento dos critérios estabelecidos no Anexo III desta Lei, é vedada a soma de cargas horárias de cursos de capacitação.

§ 5º A mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento não acarretará mudança de nível de classificação. (LEI FEDERAL nº 11.091/05, ART.10, 2005).

O incentivo à qualificação continuada é reiterado no decorrer dos artigos da Lei nº 11.091/05, contudo, a promoção por capacitação adquirida é condicionada à classificação de ingresso do servidor, no art. 11 afirma-se que “será instituído Incentivo à Qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, na forma de regulamento”. E no art. 12, “O Incentivo à Qualificação será devido após 4 (quatro) anos de efetivo exercício no cargo e terá por base percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor.” (BRASIL, 2005).

No art. 12, observam-se os seguintes parâmetros: “I – a aquisição de título em área de conhecimento com relação direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor ensejará maior percentual na fixação do Incentivo à Qualificação do que em área de conhecimento com relação indireta” (BRASIL, 2005).

## **2.9 Medida Provisória Nº 431 de 14/05/2008**

A Medida Provisória Nº 431 de 14 de maio de 2008 vem complementar e retificar as leis específicas sobre a reestruturação dos planos de cargos e salários dos servidores federais, incluindo modificações na Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005 que incide sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação. Foram modificadas as redações dos Artigos 6º, 12 e 14.

A nova redação do Artigo 6º diz que: “O Plano de Carreira está estruturado em cinco níveis de classificação, com quatro níveis de capacitação cada, conforme Anexo I-C desta lei”(NR).

Os vencimentos básicos apontados no Anexo I-C da Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005, modificada na MP 431 de 14 de maio de 2008, começaram a vigorar a partir de 1º de maio de 2008.

A nova redação do Artigo 12 reza que: “O incentivo à qualificação terá por base percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, na forma do Anexo IV desta lei” (NR).

De acordo com o Anexo IV da Lei 11.091/2005, os percentuais de incentivo à qualificação continuada vão aumentando conforme o grau de ensino a ser alcançado e conforme o patamar de classificação no qual o funcionário está lotado. Assim, para a qualificação no ensino fundamental completo, um funcionário classificado como A, terá um

percentual de incentivo igual a 10%, para o ensino médio terá 15% de incentivo à qualificação e se for nível médio profissionalizante, o funcionário terá 20% de incentivo.

Se o funcionário estiver classificado como C, para o ensino fundamental obterá apenas 5% de incentivo e para o ensino médio terá 8% de incentivo e para o curso de graduação completo terá um percentual de 15%, para especialização, terá 27% de incentivo. No caso do nível B, para a graduação completa o funcionário receberá 20% de incentivo.

No caso do funcionário lotado no nível D, ele terá 8% de incentivo para a qualificação no ensino médio completo, 10% para o curso de graduação completo, 27% de incentivo para a especialização e 52% para o mestrado completo.

No caso dos funcionários de nível E, o funcionário terá um incentivo de 27% para a especialização, 52% para o mestrado e 75% para o doutorado.

A nova redação do Artigo 14 determina que: “O vencimento básico do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação está estruturado na forma do anexo I-C desta lei, com efeitos financeiros a partir das datas nele especificadas.

## **2.10 Política de recursos humanos na UFSC**

O trabalho humano em organizações tem merecido atenção de estudiosos, na tentativa de compreender os fatores que influenciam o comportamento das pessoas em seu lugar de trabalho, o que acontece em todas as organizações independentes da atividade a que se destinam. A peculiaridade está em oferecer, aos recursos humanos, um tratamento diferenciado em relação à finalidade da organização e aos valores que ela expressa. Muitos autores chegam a considerar que em uma organização o primeiro público é o interno, pois em linhas gerais, uma organização não será capaz de demonstrar idoneidade com o público externo se não praticar esse mesmo princípio internamente. (GOMES, 2003).

Para isso, as organizações devem se valer dos conhecimentos já existentes sobre desenvolvimento de RH e de sua capacidade e adequar esses conhecimentos às suas características individuais, produzindo uma política de RH adequada. Essa política é um elemento fundamental para que a organização universitária possa alcançar seus objetivos, devendo ocupar posição estratégica no plano de desenvolvimento institucional. (HARRISSON; SULLIVAN, 2006; COZBY, 2003).

Conseqüentemente, a política de recursos humanos deve ser pautada na modernização e na melhoria da base organizacional do sistema de recursos humanos, bem como, adotar os princípios da educação continuada através dos programas de capacitação e

qualificação dos servidores. Além disso, deve recompor e manter o quadro de pessoal em adequadas condições de formação e atualização profissional, como suporte essencial aos objetivos de melhoria contínua da vida dos servidores e do desempenho produtivo da organização.

A política de RH deve contemplar a vida funcional do colaborador da organização desde seu ingresso até sua aposentadoria. Nessa política, os princípios norteadores devem concretizar essa política e a sua implementação de programas de qualificação e de capacitação, desenvolvendo, implementando e aprimorando programas de aperfeiçoamento do funcionário e de sua avaliação.

Na UFSC, o órgão de gestão de pessoas pertence a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS), e se divide em:

1. Departamento de Desenvolvimento e Administração de Pessoal (DDAP), que cuida dos trâmites burocráticos trabalhistas e administrativos previstos pela organização e pela legislação vigente no País e;
2. Departamento de Desenvolvimento e Potencialização de Pessoas (DDPP), que tem como objetivo desenvolver processos de qualificação continuada para os STA, servidores em geral e docentes, a partir de uma política voltada para um melhor nível de qualidade de vida no Trabalho e no processo de formação destes como agentes de transformação social da referida universidade.
3. Departamento de Desenvolvimento de Atenção Social à Saúde (DDASS)

Atualmente, a Universidade Federal de Santa Catarina convive com dois paradoxos relacionados aos técnico-administrativos com nível de especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado. De um lado, os departamentos de Ensino estabelecem a exigência do grau de doutor para o ingresso no magistério superior, mediante a abertura de concurso público, exclusivamente, para o cargo de Professor. De outro lado, haja vista a notória deficiência de docentes no quadro permanente, essa carência é suprida por meio de professores substitutos que, na maioria das vezes, trata-se de recém graduados, o que certamente repercute no nível de ensino dos cursos de graduação.

## **2.11 Política de Mobilidade dos Servidores Federais**

A Lei 8.112/1991 regulamenta o Regime Jurídico Único que prevê diversas formas de mobilidade, sendo que a redistribuição é uma das suas formas mais utilizadas atualmente no serviço federal. (BRASIL, 1991).

Segundo Ramos (1998), de acordo com a Lei 8.112, a distribuição deveria concernir aos interesses da administração, porém, é mais comum ser usada no interesse do servidor. Deveria haver um equilíbrio entre os interesses da administração e o dos servidores; assim, a redistribuição de um servidor deve acontecer quando for necessária à administração e, no mínimo, somente pode se justificar quando não vier a trazer prejuízos à administração.

Contudo, há momentos em que a mobilidade deve ser possibilitada tanto em relação ao servidor, quanto em relação à administração, sendo que tal momento acontece quando o servidor está capacitado, quer pela experiência profissional, quer por qualificações adquiridas, para se envolver em um nível de tarefa e organização que aumenta seu valor profissional.

Quando a soma da experiência adquirida no antigo posto de trabalho e as qualificações adquiridas fora do trabalho organizacional e a nova tarefa que ele irá desempenhar formarem uma sinergia, implicando uma continuidade ascendente na competência profissional do servidor, tanto o servidor, quanto a administração, irão ganhar com a mobilização do servidor para uma tarefa mais complexa, de um nível de responsabilidade maior, dentro da organização. Neste caso, a mobilidade deve ser plenamente afirmada, ganhando servidor e administração.

Portanto, é preciso combater as mobilizações despropositadas de servidores públicos, atendendo somente o interesse imediatos dos servidores e acabando por prejudicar as tarefas administrativas em órgãos estratégicos da Administração Pública. Porém, é preciso, também, combater a imobilização de servidores aptos a desempenhar tarefas de mais alto nível e de maior responsabilidade, valorizando o funcionário e atendendo as necessidades de recursos humanos qualificados da administração com funcionários de seu próprio cargo, não precisando abrir concursos para novas contratações.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Natureza da pesquisa

A pesquisa realizada é de natureza exploratória descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, descritiva, com um estudo de caso que aborda, junto a uma população-alvo, determinadas questões inter-relacionadas que compõem a indagação fundamental do estudo. Para a coleta de dados, foram utilizadas fontes primárias, com aplicação dos questionários com questões abertas e fechadas, sendo que as questões abertas foram analisadas através das categorias sobre satisfação e qualidade de vida no trabalho. Fontes secundárias, e documental presente na literatura como livros teses e dissertações e legislações e documentos formais.

Também, foram feitos os cruzamentos entre os dados qualitativos e quantitativos, bem como, o cruzamento analítico desses dados com os dados da literatura de fundamentação. Porém, fundamentalmente a pesquisa é de natureza qualitativa porque não se propõe a mensurar o grau de satisfação, ou de insatisfação dos STA da UFSC, mas sim, descrever o contexto de satisfação e motivação existente, abrindo caminho para possíveis quantificações.

O problema fica limitado, portanto, ao estudo de caso descritivo dos funcionários técnico-administrativos das IFES que possuem pós-graduação com a apresentação de dados quantitativos oriundos das questões fechadas do questionário distribuído à população-alvo.

A pesquisa quantitativa é um estudo recomendado para as seguintes situações (SOARES, 2002): **a.** pesquisa de opinião; **b.** determinar perfis demográficos; **c.** captar percepções, motivações e processos de interação de usuários; **d.** comparar eficiência de tratamentos; **e.** avaliar opinião de um grupo em relação a determinado assunto; **f.** pesquisas mercadológicas e; **g.** definir atitudes e comportamentos em relação a uma dada situação.

A pesquisa qualitativa pode ser recomendada quando se trata de: **a.** interpretar dados, fatos e teorias; **b.** descrever complexidade de determinada hipótese ou problema; **c.** analisar a interação de variáveis; **d.** situações em que se faz necessária a substituição de dados estatísticos por observações e; **e.** apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formulação de opiniões de determinado grupo. As referidas aplicações são apenas alguns exemplos de situações em que as duas formas de abordagens podem ser aplicadas (SOARES, 2002).

A idéia de combinar os dois métodos de pesquisa: quantitativo e qualitativo, em um único estudo é porque há a ligação entre paradigma e método e a utilização de métodos diferentes em várias fases de uma pesquisa.

O uso paralelo destas duas formas de pesquisa proporciona uma maior cobertura do tema, além de deixar os resultados mais confiáveis. Goode e Hart (1968) acreditam que a pesquisa moderna não deve recusar qualquer dicotomia entre estudos “quali/quant” ou entre abordagens estatísticas e não-estatísticas. Esta pesquisa pode ser classificada como pesquisa de levantamento, pois segundo Godoy (1995), os dados coletados, de forma sistemática e uniforme, de cada informante, permitem a exploração de relações entre as variáveis estudadas. A pesquisa “quant/quali” possibilita estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais, analisando-os descritivamente.

Nesse caso, a unidade é a Instituição Federal de Ensino Superior na qual são analisadas a satisfação e a motivação dos servidores técnico-administrativos com nível de pós-graduação, da administração direta. O estudo de caso é apontado quando os pesquisadores procuram responder aos seguintes questionamentos: “como” e “por que” determinados fenômenos acontecem; quando existe pouco conhecimento sobre o objeto de estudo e; quando o foco de interesse incide sobre os fenômenos atuais. (GODOY, 1995).

De acordo com Chizzotti (1991), o desenvolvimento do estudo de caso supõe momentos diferenciados da pesquisa, tais como: seleção e delimitação do objeto e do problema a ser abordado, os limites da pesquisa, metodologia, pesquisa de campo, apresentação e discussão dos resultados, conclusões e sugestões. O trabalho de campo reúne e organiza um conjunto de informações para fundamentar o relatório em sua organização e redação, o qual tem como objetivo a análise crítica feita pelo observador ou outra parte interessada.

Dentre esses objetivos, estão os de apontar os vários aspectos que envolvem o problema, mostrar sua relevância, situá-lo no contexto e identificar possibilidades de ação para modificá-lo. Desta forma, a abordagem qualitativa e quantitativa se tornou essencial para este tipo de estudo, podendo, assim estabelecer uma perspectiva analítica e descritiva de contexto. Como se trata de uma pesquisa sobre RH, parte-se do pressuposto que as pessoas agem em função de suas crenças e valores e seu comportamento tem sempre um sentido, visando buscar sua totalidade e um significado que não se conhece de imediato, precisando ser interpretado (ALVES, 1991).

O método descritivo delinea o que se pesquisa, abordando quatro aspectos: investigação, registro, análise e interpretação dos fatos ocorridos no passado para, através de



generalizações, compreender o presente, estabelecendo-se proposições para o futuro. A pesquisa proposta é, também, de tipo exploratório porque busca formular novas idéias e trazer novos discernimentos, diferenciais perceptivos, ao tema e problema desenvolvido. Os conteúdos foram abordados de forma transdisciplinar e sistêmica, fundamentados nos conceitos atuais de pesquisa e análise de caso e nos dados fornecidos pela instituição e pelos STA. E, a metodologia utilizada para a realização da análise foi sugerida por Faverge (1972) que propõe três etapas:

- uma análise da demanda: a definição do problema a ser analisado;
- análise para identificar os fatores em geral que influenciam na satisfação, ou insatisfação, no trabalho dentro das grandes organizações;
- uma análise das atividades, utilizando como recurso a aplicação do questionário aos STA pós-graduados, a relação entre satisfação do servidor e seu desempenho produtivo na organização.

### **3.2 Situando o contexto organizacional da pesquisa – a UFSC**

Para melhor compreender a dimensão deste estudo, considera-se relevante apresentar algumas informações históricas da estrutura da UFSC. A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi criada pela lei nº 3849 de 18 de dezembro de 1960, reunindo as faculdades de Medicina, Farmácia, Odontologia, Filosofia, Ciências Econômicas, Serviço Social e Engenharia Industrial, e sua instalação foi oficializada em 12 de março de 1962. (UFSC, 1995).

A UFSC é uma instituição pública, autárquica de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação. É uma Instituição de Ensino Superior e Pesquisa com sede no *campus* universitário Reitor João David Ferreira Lima, em Florianópolis, Capital do Estado de Santa Catarina.

Segundo o Estatuto da UFSC e dos seus fins, a Universidade tem por desígnio produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico científico e tecnológico, em função da formação profissional, da ética, da crítica e da reflexão. Para tanto, visa à participação e solidariedade do indivíduo humano em relação aos problemas nacionais e internacionais, colocando o ideal de construção de uma sociedade justa e democrática e com qualidade de vida para todos. De acordo com seu estatuto, a universidade se organiza como estrutura e métodos de funcionamento que preservem a unidade de suas funções de ensino, pesquisa e extensão se constituindo em Departamentos, coordenados por Unidades.

Estrutura administrativa e acadêmica da UFSC na gestão 2004 - 2007:

- **Reitoria:** Reitor, Vice-Reitor, Chefe do Gabinete do Reitor, Programa Integrado de planejamento, Programa de Integração de Sistemas, Pró-Reitor de Desenvolvimento Humano e Social, Pró-Reitor de Orçamento, Administração e Finanças, Pró-Reitora de Assuntos Estudantis, Pró-Reitor de Ensino de Graduação, Pró-Reitora de Pesquisa, Pró-Reitora de Cultura e Extensão, Pró-Reitor de Pós-Graduação, Ouvidoria da UFSC, Comissão Permanente do Vestibular e Auditoria Interna.
- **Departamentos Administrativos:** Procuradoria Geral, Agência de Comunicação, Departamento de Cultura e Eventos, Departamento de Contabilidade e Finanças, Departamento de Gestão Orçamentária, Departamento de Gestão Patrimonial e Segurança Física, Departamento de Material e Serviços Gerais, Prefeitura Universitária, Departamento de Desenvolvimento de Atenção Social e Saúde, Departamento de Desenvolvimento e Administração de Pessoal, Departamento de Desenvolvimento e Potencialização de Pessoas, Departamento de Assuntos Estudantis, Departamento de Administração Escolar, Departamento Técnico de Ensino, Departamento de Ensino de Graduação, Departamento de Estágios, Departamento Artístico Cultural, Departamento de Apoio à Extensão, Departamento de Pós-Graduação *Lato Sensu*, Departamento de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, Departamento de Propriedade Intelectual e Departamento de Projetos.
- **Coordenadorias Administrativas:** Coordenadoria de Educação Básica e Coordenadoria de Gestão Ambiental.
- **Órgãos Suplementares:** Escritório de Assuntos Internacionais, Hospital Universitário, Núcleo de Processamento de Dados, Imprensa Universitária, Biblioteca Universitária, Biotério Central, Restaurante Universitário, Museu Universitário e Editora Universitária.
- **Colégios:** Colégio de Aplicação, Colégio Agrícola de Camboriú e Colégio Agrícola Senador Carlos Gomes de Oliveira.
- **Estrutura Acadêmica:** Centro de Ciências Agrárias, Centro de Ciências Biológicas, Centro de Comunicação e Expressão, Centro de Ciências Jurídicas, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Desportos, Centro de Ciências da

Educação, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Centro de Ciências Físicas e Matemáticas, Centro Sócio-Econômico e Centro Tecnológico.

### 3.3 Definição da população-alvo

A população de estudo desta pesquisa consiste dos servidores técnico-administrativos da UFSC, com nível de pós-graduação, lotados no *campus* universitário nos seguintes departamentos e setores na gestão de 2004/2007:

- Gabinete do Reitor.
- Programa Integrado de Planejamento – Pip/Gr.
- Programa de Integração de Sistemas – Pis/Gr.
- Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social – Prdhs.
- Pró-Reitoria de Orçamento, Administração e Finanças – Proaf.
- Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis – Prae.
- Pró-Reitoria de Ensino de Graduação – Preg.
- Pró-Reitoria de Pesquisa – Prpe.
- Pró-Reitoria de Cultura e Extensão – Prce.
- Pró-Reitoria de Pós-Graduação – Prpg.
- Ouvidoria da UFSC.
- Comissão Permanente do Vestibular – Coperve.
- Auditoria Interna – Audin/Gr.

Através da amostragem intencional, foram escolhidos os participantes desta pesquisa, sendo preservadas suas identidades pessoais, transparecendo apenas a identificação das unidades de lotação, por unidade e nível de escolaridade.

Com base nos dados disponibilizados pelo Departamento de Recursos Humanos da Universidade referentes ao servidor técnico-administrativo por unidade administrativa e por nível de escolaridade, a Universidade Federal de Santa Catarina possuía, até janeiro de 2006, 2.966 servidores técnico-administrativos, com formação variando entre o nível fundamental até pós-doutorado.

Segundo um documento do NPD/UFSC, o Núcleo de Processamento de Dados da Universidade Federal de Santa Catarina, pode-se determinar a população com nível de pós-graduação são: 543 servidores técnico-administrativos com nível de pós-graduação, distribuídos pelos centros, departamentos, setores administrativos, Hospital Universitário e

outros, sendo que 400 destes servidores possuem especialização, 119 mestres e 24 doutorados (HU), constituindo 18,31 % do total de servidores da UFSC.

A seguir se apresenta uma tabela com a distribuição dos servidores técnico-administrativos pós-graduados por setor de trabalho escolhido para a pesquisa.

Tabela 1: Servidores técnicos administrativos pós-graduados da UFSC da população de estudo por unidade de trabalho.

<b>UNIDADE DE TRABALHO</b>	<b>NÍVEL DE PÓS-GRADUAÇÃO</b>	<b>Nº SERVIDORES NÍVEL DE PÓS-GRAD.</b>	<b>TOTAL SERVIDORES PÓS-GRADS. P/ UNIDADE TRABALHO</b>
<b>PRAE</b>	<b>Especialização</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>PRCE</b>	<b>Pós-Doutorado</b>	<b>1</b>	<b>15</b>
	<b>Doutorado</b>	<b>1</b>	
	<b>Mestrado</b>	<b>3</b>	
	<b>Especialização</b>	<b>10</b>	
<b>PRDHS</b>	<b>Doutorado</b>	<b>5</b>	<b>33</b>
	<b>Mestrado</b>	<b>9</b>	
	<b>Especialização</b>	<b>19</b>	
<b>PREG</b>	<b>Especialização</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>PROAF</b>	<b>Doutorado</b>	<b>3</b>	<b>34</b>
	<b>Mestrado</b>	<b>8</b>	
	<b>Especialização</b>	<b>23</b>	
<b>PRPE</b>	<b>Mestrado</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
	<b>Especialização</b>	<b>3</b>	
<b>PRPG</b>	<b>Especialização</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Fonte: Dados do NPD/UFSC, 2005.

O questionário foi distribuído aos servidores técnico-administrativos com nível de pós-graduação lotados na administração direta, isto é ligados ao Gabinete do Reitor (GR), PRAE, PRCE, PRDHS, PREG, PROAF, PRPE E PRPG.

### **3.5 Técnicas da pesquisa de campo**

Para Andrade (2001), a pesquisa de campo tem como objetivo a utilização de técnicas específicas para recolher e registrar, de maneira a ordenar os dados relacionados com o estudo, podendo ser utilizadas técnicas específicas da pesquisa de campo como

documentação direta através da observação direta e a aplicação do questionário. Esta técnica de distribuição de questionário foi o instrumento usado para recolher os dados da pesquisa de campo.

Segundo Andrade (2001), o objetivo do questionário é averiguar fatos e fenômenos, além de determinar, através de repostas individuais, a conduta previsível, a descoberta de fatores que determinam e influenciam a opinião, os sentimentos e as condutas.

Rudio (2000), destaca que questionários são instrumentos de coletas para uma pesquisa e que esses devem ter como características a fidedignidade e a validade. Conforme o autor, o questionário é um instrumento no qual se utiliza perguntas escritas que devem ser respondidas da mesma forma, seguindo uma mesma lógica.

Nesta pesquisa, aplicou-se questionário aos STA, com nível de pós-graduação lotados na administração direta da UFSC, com o propósito de identificar o nível de satisfação desta população de estudo, cumprindo os objetivos específicos da presente pesquisa. Após serem recolhidos os questionários, os dados foram analisados e apresentados de forma estatística descritiva, incluindo, o uso de gráficos.

O planejamento de uma pesquisa inclui um plano de execução e a elaboração dos instrumentos que serão utilizados na coleta de dados que, segundo Andrade (2001), podem ser: questionários, formulários, roteiros de entrevistas.

De acordo com Barbetta (1999), a coleta de dados é a fase da pesquisa, na qual o investigador identifica algumas características dos elementos de uma população e/ou amostra. Desta forma, precisa ser planejada para que os dados levantados tenham veracidade e relevância para a pesquisa.

O questionário distribuído à população de estudo é composto de questões abertas e fechadas, sendo algumas referentes ao tema pesquisado e outras com objetivo de caracterizar os sujeitos quanto à idade e ao sexo, às condições socioculturais e à formação educacional.

O questionário para obtenção de dados ou informações para elaboração da pesquisa foi distribuído equitativamente por todos os departamentos da administração direta da universidade, aos servidores técnico-administrativos com nível de pós-graduação da UFSC, correspondendo à população-alvo da pesquisa, visando verificar o grau de satisfação, com o trabalho na organização universitária. As questões e critérios teóricos e legais usados para a elaboração do questionário têm por base as teorias de comportamento organizacional, dos modelos de Qualidade de Vida no Trabalho de Walton e de Wesley, das Teorias da Motivação e suas referências à Pirâmide das Necessidades de Maslow.

O questionário foi distribuído aos respondentes nos meses de agosto a dezembro de 2007, tendo sido constituído um prazo de 10 dias para responder e entregar o questionário. Ele consta de 19 questões fechadas e 2 abertas, se encontra nos anexos.

*Instrumento para coleta de dados: Questionário*

Foi elaborado um questionário, composto por questões abertas e fechadas (pessoais), sendo referentes ao tema pesquisado.

As questões mencionadas tiveram como objetivo verificar:

- distribuição da população de estudo segundo o sexo;
- distribuição por faixa etária da população de estudo;
- distribuição da população de estudo segundo a titulação de pós-graduação;
- distribuição da população de estudo segundo o nível do cargo que ocupa na organização universitária;
- distribuição da população de estudo segundo a natureza da atividade na Instituição;
- distribuição da população de estudo segundo o tempo de serviço na organização;
- distribuição da população de estudo segundo a área de pós-graduação cursada;
- distribuição da população de estudo segundo o grau de satisfação no trabalho;
- distribuição da população quanto à satisfação com as qualificações;
- profissionais no nível de pós-graduação e as oportunidades que lhe são dadas de exercer tais qualificações no trabalho;
- percepção da população em estudo quanto à afirmação de que a UFSC; além de investir na formação superior e de pós-graduação de seus funcionários, também aproveita esse potencial de Recursos Humanos (RH) em sua própria organização;
- percepção da população de estudo em relação à afirmação de que a UFSC, apesar de não possuir estratégia de aproveitamento dos servidores com nível de pós-graduação,

estes servidores realizam seu potencial em atividades fora da organização e de seu horário de trabalho;

- percepção da população em estudo quanto à afirmação de que a UFSC não cria estratégias para o aproveitamento das qualificações e da experiência profissional de servidores, fazendo com que a insatisfação resultante provoque a queda da produtividade e da criatividade destes servidores em seu setor de trabalho;
- percepção da população em estudo em relação à afirmação que os funcionários da UFSC, com qualificações não aproveitadas na instituição, possam procurar outras organizações de trabalho;
- percepção da população de estudo em relação à afirmação de que a evasão de funcionários altamente qualificados pode trazer sérios problemas para organização;
- percepção da população de estudo segundo a afirmação de que há QVT segundo o modelo de Wesley;
- percepção da população em estudo quanto à existência de QVT segundo o modelo de Walton;
- percepção da população em estudo em relação à afirmação de existência, por parte da UFSC, de incentivos e estratégias de uso e desenvolvimento das capacidades pessoais dos servidores técnico-administrativos da UFSC, com nível de pós-graduação;
- percepção da população de estudo em relação à afirmação de que o trabalho dos servidores técnico-administrativos pós-graduados da UFSC é capaz de suprir as necessidades humanas fundamentais propostas no modelo piramidal de Maslow;
- percepção da população de estudo em relação à afirmação de que a sobrecarga e a subcarga do trabalho dos servidores técnico-administrativos de nível superior da UFSC é satisfatório.

#### **4 MODELO PARA A ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA**

Para a avaliação e análise dos dados trazidos pelo estudo de caso se apresenta um modelo para a análise e avaliação de dados da pesquisa. Em primeiro lugar, o modelo é somente o resultado das teorias e paradigmas apresentados na revisão da literatura especializada, que concernem aos diversos aspectos e dimensões do objeto de conhecimento.

O modelo proposto é uma síntese das relações existentes entre as diversas teorias empregadas na construção desta pesquisa e as categorias que lhe servem de objetos, como os STA pós-graduados da UFSC, a satisfação e qualidade de vida no trabalho por parte dos agentes produtivos ou trabalhadores, comportamento organizacional, as organizações atuais, o campo histórico-social e econômico-político globalizados, etc.

Nessa interação de paradigmas, categorias e objetos a serem conhecidos e contextualizados, o modelo resume as relações verticais e horizontais entre as teorias e categorias usadas, estabelece hierarquias relativas aos interesses da análise e busca reproduzir no modelo e na configuração relativa dada às categorias e teorias usadas, a mesma relação que existe entre os componentes objetivos da pesquisa representados pelas categorias e refletidos pelas teorias.

O fato que o modelo é subjacente à pesquisa, quer dizer que ele não é explicitamente aplicado na discussão dos resultados da pesquisa, mas sim, que ele está presente de modo implícito nas avaliações que são feitas no estudo de caso. Como já ficou dito, em primeiro lugar, o modelo é o resultado da própria revisão bibliográfica, de acordo com as necessidades da pesquisa, é já a partir dele, que se constrói o instrumento de coleta de dados e é ele que subsiste e garante as análises feitas na discussão dos resultados e nas considerações finais.

Com relação ao peso das categorias para se avaliar a satisfação, ou motivação, no trabalho da população de estudo, dá-se maior peso àquelas que se relacionam com as necessidades superiores de auto-estima e auto-realização na pirâmide motivacional de Maslow e com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A categoria das ciências de saúde do trabalho é tão importante e complementar quanto a categoria de motivação concebida a partir das teorias de Maslow.

Em relação à QVT, aos respectivos Modelos de Walton e Wesley, tem mais peso o enfoque sobre as variáveis e os parâmetros que se referem ao direito, à qualificação e à progressão profissional continuada com o aproveitamento do servidor qualificado pela própria organização.



Juntamente com o Modelo de Maslow da pirâmide das necessidades, é usado no Modelo de Análise e Avaliação desta pesquisa, o Modelo Clássico de Maslow-Herzberg, apresentado na Figura 4, que divide as cinco necessidades humanas do trabalho fundamentais de Maslow, em duas categorias diferenciais:

1<sup>a</sup> a categoria de Herzberg de Motivadores e Maximizadores de Habilidades e Potenciais entra em interação com as necessidades de associação, estima e auto-valorização, isto é, as necessidades superiores de Maslow;

2<sup>a</sup> a categoria dos fatores de manutenção de Herzberg interage com as necessidades básicas que levam o ser humano a procurar trabalho em uma organização. Isto é, primeiramente, a necessidade fisiológica, orgânica, vital, em segundo lugar, a necessidade de segurança, de saber que a necessidade fisiológica estará assegurada em sua satisfação.

As categorias de qualidade de vida no trabalho de Walton são critérios rigorosos, detalhados e amplos para uma avaliação das condições de trabalho de uma determinada população.

Categorias como *compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, relevância social do trabalho*, entre outras, são critérios de avaliação de suma importância para o estudo de caso de satisfação no trabalho, que foca o fator de insatisfação “frustração por não reconhecimento de qualificações adquiridas durante a carreira”.

Na seqüência, são reproduzidas as oito categorias principais de Walton, juntamente com suas várias subcategorias de aplicação para um modelo de análise e avaliação da satisfação com o trabalho dos funcionários de uma organização, sublinhando-se em **negrito** as variáveis de maior peso e em *itálico* as de peso médio, sendo que as restantes, de peso 1, são mantidas na escrita normal. A diferença de valores das categorias é atribuída em função dos objetivos desta pesquisa, todas são igualmente importantes nos estudos e ciências do trabalho.

Os pesos atribuídos aos fatores de QVT são definidos segundo a importância de cada fator em relação ao tipo de satisfação no trabalho abordado por nossa pesquisa e que se refere à valorização organizacional de RH e auto-realização profissional do servidor das universidades públicas nacionais.

Por exemplo, um fator de peso maior, significa que interfere com mais intensidade sobre a variedade de satisfação no trabalho abordada aqui; um fator de peso

médio significa que ele tem uma interferência mediana, em relação aos outros fatores, no estudo de caso desta pesquisa, etc.

- 1) **Compensação justa e adequada:** equidade interna e externa, justiça na compreensão, partilha dos ganhos de produtividade e proporcionalidade entre os salários.
- 2) *Condições de trabalho:* jornada de trabalho conforme a legislação, ambiente físico seguro e saudável e ausência de insalubridade.
- 3) **Uso e desenvolvimento de capacidades:** autonomia, autocontrole relativo, qualidades múltiplas e informações sobre o processo total de trabalho.
- 4) **Oportunidade de crescimento e segurança:** possibilidade de carreira, crescimento pessoal, perspectiva de avanço salarial e segurança de emprego.
- 5) *Integração social na organização:* ausência de preconceitos, igualdade, mobilidade, relacionamento e senso comunitário.
- 6) **Constitucionalismo:** direitos de proteção do trabalhador, privacidade pessoal, liberdade de expressão, tratamento imparcial e direitos trabalhistas.
- 7) O trabalho e o espaço total de vida: papel balanceado no trabalho, estabilidade de horários, poucas mudanças geográficas e tempo para lazer da família.
- 8) Relevância social do trabalho na vida: imagem da empresa, responsabilidade social da empresa, responsabilidade pelos produtos e práticas de emprego.

A seguir são apresentadas as categorias do Modelo de Wesley para a avaliação da Qualidade de Vida e da Satisfação no Trabalho em uma organização.

Sublinha-se as categorias com peso máximo, em relação ao enfoque proposto, com **negrito** e as categorias de peso médio são sublinhadas com *itálico*.

### **Indicadores de QVT de Wesley**

- *Econômico:* equidade salarial, remuneração adequada, benefícios, local de trabalho, carga horária e ambiente externo.
- *Político:* segurança no emprego, atuação sindical, retroinformação, liberdade de expressão, valorização do cargo e relacionamento com a chefia.

- **Psicológico:** realização potencial, nível de desafio, desenvolvimento pessoal e profissional, criatividade, auto-avaliação, variedade de tarefa e identidade com a tarefa.
  
- **Sociológico:** participação nas decisões, autonomia, relacionamento interpessoal, grau de responsabilidade e valor pessoal.

Todos os paradigmas de análise e avaliação de comportamento organizacional, de estratégias de RH, fatores motivacionais e outros, apresentados na fundamentação teórica deste projeto, são usados na construção do modelo de análise e avaliação da pesquisa aqui proposta. O núcleo da análise é as relações entre o fator RH e a Organização do trabalho que acontece no campo definido pelas relações de trabalho e como ponderadores dessas relações e de seus critérios analíticos, se toma o Modelo de Walton de QVT em combinação com o Modelo de Maslow e o Modelo de Maslow-Herzberg de motivação no trabalho.

O Modelo de Wesley, o mais geral de todos eles, se refere às condições estruturais socioculturais e psicológicas que envolvem as relações de trabalho. As estruturas políticas, sociais, econômicas e psicológicas apontadas no referido modelo ultrapassam o limite das relações entre o indivíduo e a organização do trabalho. Envolvendo e determinando as relações e as condições de trabalho como seu contexto maior e mais complexo, por este fato o Modelo de Wesley está citado no bloco superior do modelo de análise correspondendo a estrutura social como um todo que condiciona a existência e a vida das organizações e das pessoas que nelas trabalham.

As organizações estão representadas no bloco inferior do modelo porque correspondem às macromoléculas estruturais que compõe a base da sociedade atual. O fator RH está na posição média porque ele é o ponto mediador entre as relações organizacionais de trabalho e a sociedade juridicamente organizada.

Na Figura 6, está representado o referido Modelo de Análise interativa e interdisciplinar para a avaliação do estudo de caso.

A partir deste *constructo* foi elaborado o questionário da pesquisa (Apêndice A) e se faz as análises e avaliações dos dados trazidos pelo estudo de caso. É bom observar que o *constructo* apresentado na figura 6, é o resumo das teorias que o autor emprega desde o início para o desdobramento e a execução da pesquisa. Este modelo de análise é, também, um resultado da pesquisa literária e a forma como estão nele distribuídas as categorias e teorias é a mesma com que se vem abordando a temática desde o início da pesquisa.

O bloco da parte superior da Figura indica o campo social, o qual representa o contexto histórico-social e econômico-político que envolve a população pesquisada, bem como, as variáveis teóricas que são usadas para abordar esse contexto. O bloco seguinte, logo abaixo indica as teorias usadas na pesquisa sobre a satisfação no trabalho.

O terceiro bloco, vindo de cima para baixo, representa a situação dos recursos humanos (RH) em relação ao campo social e histórico do mundo das organizações e suas interações na dinâmica política entre os pólos trabalho e organização.

O quarto bloco, situado na parte inferior da figura, representa a organização com suas variáveis e fatores organizacionais, bem como, as teorias que descrevem a cultura organizacional a partir de algum de seus múltiplos aspectos.

As setas de duplo sentido, ligando os blocos entre si, indicam que há relações de co-determinação ou determinações recíprocas, entre os blocos com variáveis lógicas e empíricas, isto é, onde há relações de *feedback*, os fatores agem uns sobre os outros se sobredeterminando. Por exemplo, o contexto histórico-social condiciona o ser humano, o agente produtivo, levando-o a ter que desenvolver atividades determinadas pelo mundo das organizações. Contudo, o ser humano, enquanto força de trabalho organizada, é capaz de influenciar o contexto histórico-social e modificar as organizações, fazendo reconhecer direitos, por exemplo. E assim, pode-se refletir sobre as interações recíprocas existentes entre todos os blocos da Figura 6, incluindo as teorias existentes que são componentes inseparáveis das sociedades onde surgem. Determinação recíproca significa que todos os fatores são ativos e podem ser causas e efeitos uns dos outros, ou seja, aquilo que se compreende no marxismo como um movimento dialético.

na UFSC.

A maioria da população enfocada, 61,29%, somando-se os que apenas “concordam” com àqueles que “concordam muito”, acreditam que há satisfação no trabalho em relação ao critério restrito da sobre e subcarga de trabalho.

A seguir são apresentadas as respostas dos Servidores Técnico-Administrativos da UFSC às duas questões abertas sobre a percepção dos servidores sobre o programa de qualificação continuada e sobre as possibilidades de modificações do atual programa de qualificação continuada e o sistema de promoção vigente.

Na questão 20, a população de estudo foi indagada a respeito do incentivo à qualificação continuada dado pela Lei Federal 11.091 de 12.01.2005 e, ao mesmo tempo, sobre os limites impostos em relação ao uso dessas qualificações dentro das Instituições Federais de Educação. As respostas foram distribuídas segundo três categorias: **1) satisfeitos, 2) parcialmente insatisfeitos e 3) insatisfeitos.**

#### 1) Respostas dos servidores respondentes considerados **Satisfeitos**

*É preciso que possamos evoluir para a carreira única. Dessa forma com nível superior poderíamos evoluir para a carreira única. [...]. Já tivemos um ganho no que se refere ao incentivo à qualificação. Precisamos evoluir agora na carreira, ou seja, os técnicos com nível superior teriam que passar automaticamente de nível médio para superior. (STA – 15).*

#### 2) Resposta dos servidores respondentes considerados **parcialmente satisfeitos:**

*Deve haver mudanças na referida lei. (STA – 06).*

*Apesar de a lei existente e da preocupação da UFSC em qualificar seus servidores, ainda há uma grande parcela de seus funcionários desmotivados em se qualificarem, talvez seja pela baixa remuneração ou mesmo pela não-absorção em setores estratégicos da instituição. (STA – 18).*

*Não estou muito por dentro desta Lei 11.091, mas, sei que beneficiou apenas alguns servidores. O nosso piso continua baixo, não fomos agraciados com a ascensão funcional e está criando diferenças entre servidores (nível médio com nível superior, principalmente) separando as categorias [...].(STA – 16).*

*A educação continuada é uma visão bastante incentivadora e motivadora do trabalhador qualificado, no entanto, é algo que foi lançado com o maior desprezo e desinteresse por esta categoria funcional, pois não permite a aplicação do conhecimento adquirido. (STA – 07).*

*Existe incentivo à qualificação formal e profissional do servidor no sentido amplo para que o servidor possa capacitar-se plenamente, pois o mesmo é liberado para estudar em tempo parcial, mas dadas suas responsabilidades, precisa dar conta dos dois (estudar e trabalhar). Por outro lado, também, depois de concluir o seu curso, o potencial do servidor não é aproveitado plenamente. Existindo a insatisfação que vai desde a restrição à sua atuação até a questão da remuneração, fazendo com que o servidor busque outras frentes de atuação fora da instituição. (STA – 11).*

*Através de esta pesquisa criar novos paradigmas para o aproveitamento dessa mão-de-obra especializada. (STA – 08).*

*Não conheço muito desta lei, mas acho que foi criada e não está tendo condições de aplicá-la nas instituições federais. (STA – 14)*

### 3) Resposta dos servidores respondentes considerados **insatisfeitos**

*Acho que estamos avançando muito lentamente. Quando iniciei meu curso de mestrado, o chefe de gabinete negou meu pedido com o argumento que eu queria me locupletar. Hoje, sei de colegas que têm licença integral para mestrado e doutorado. (STA – 03).*

*O que se vê na UFSC são alguns servidores se escondendo, isto é, procurando locais com pouca atividade para poderem concluir sua formação profissional (Ms, Dr). Estas atitudes são geradas pela falta de oportunidades e pouca valorização destas pessoas na UFSC. (STA – 01).*

*A lei continua limitando aqueles servidores técnico-administrativos com pós-graduação [...]. (STA – 02).*

*Lamentável, pois o incentivo deve ter um reconhecimento e não uma punição. (STA – 04).*

*O incentivo à qualificação parece abrir caminho para o servidor crescer na instituição, mas, o plano de carreira o castra e a falta de oportunidades o frustra, também. (STA – 05).*

*É um absurdo, contra-senso que causa a queda na qualidade e no rendimento do trabalho, ou seja, a instituição perde. (STA – 09).*

*O governo necessita de mão-de-obra barata, assim, há quem aposte que os servidores públicos são manipuláveis com alguns incentivos. (STA – 10).*

*Os limites impostos acabam desestimulando os servidores quanto à qualificação. (STA – 12).*

*Acho um absurdo. Não se pode limitar as aspirações de um funcionário a um só horizonte... Se ele pretende expandir suas fronteiras do conhecimento, a legislação deve, ao contrário, incentivá-lo e não podá-lo. (STA – 13).*

*A injustiça da lei é manter na categoria de nível médio os servidores que já possuem graduação e até pós-graduação. Existem na UFSC muitos servidores que se enquadram neste contexto. (STA – 17).*

Analisando-se as respostas dos servidores sobre os limites impostos pela Lei Federal 11.091/05 à ascensão dos servidores federais que adquiriram nível de pós-graduação através dos incentivos desta mesma lei e que, contudo, não podem ir além do patamar em que ingressaram na organização, a maioria dos servidores foi clara: trata-se de uma inadequação da lei que gera necessariamente insatisfação.

Essa insatisfação pode ser gerada pelo fato de que a Lei Federal gera uma expectativa de ascensão a partir da qualificação continuada e, ao mesmo tempo, impede que os servidores que adquiriram uma qualificação de alto nível possam ultrapassar o patamar de ingresso na organização, tirando com uma mão o que concedeu com a outra. Seria melhor, então, investir em outros tipos de oportunidades, na qualidade de vida, por exemplo, dando mais atenção aos familiares, à vida social, entre outros?

Porque, por maior que seja o tempo que a organização disponibiliza para a qualificação continuada superior, esta qualificação exigirá do servidor um tempo bem maior de dedicação exclusiva aos estudos.

Uma atitude organizacional antiética é colocar uma expectativa que demanda o uso do tempo livre do trabalhador, levando-o a investir em uma qualificação superior a que possui, suficiente para o patamar funcional que ocupa (o qual pede mais experiência e atualização do que horas de estudos teóricos e qualificação) e depois impedir, em nível

organizacional, que o servidor, assim qualificado, acima de seu patamar funcional, possa evoluir na hierarquia organizacional para além dos patamares estabelecidos, quando o servidor não possuía as qualificações adquiridas.

Por outro lado, em relação à própria organização e à sociedade que a financia, também, existe neste fato uma atitude anti-produtiva, pois, ao incentivar os funcionários aos estudos superiores e à qualificação de alto nível foram gastos recursos consideráveis, tendo em conta, principalmente, o tempo de trabalho que o funcionário deixou de cumprir na empresa para ir estudar. Assim, há perda de investimento se as qualificações adquiridas pelo funcionário não forem aproveitadas na produção organizacional.

Na última questão da pesquisa, questão aberta como a anterior, foi solicitado aos servidores sugestões para melhorar o item satisfação com o trabalho dentro da UFSC, sendo que as respostas foram distribuídas segundo as categorias de motivação mais relevadas na resposta: 1) fisiológicas e segurança; 2) associação; 3) estima e auto-realização.

- 1) Sugestão de melhorias dos servidores relevando a satisfação de necessidades **fisiológicas e de segurança.**

*É fundamental a isonomia do horário de trabalho, carga de horas de trabalho igual para todos; remanejamento e política de motivação para os desanimados; Remuneração compatível com a responsabilidade do cargo exercido; plano de saúde vale-transporte para todos e aumento do vale-refeição. (STA – 02).*



2) Resposta dos servidores respondentes relevando satisfação de necessidades de **associação**

*Em primeiro lugar deve ter uma valorização do servidor. Depois, garantir a ascensão funcional para o servidor que já possui diploma de graduação e outros para o nível superior. [...]. Outra necessidade seria a liberação de vagas em todos os níveis de pós-graduação para os servidores que queiram continuar sua história acadêmica. Hoje, tem-se vaga apenas na especialização. (STA – 03).*

*A possibilidade de poder aplicar os conhecimentos e a experiência adquiridos neste curso e desta forma ter uma melhor valorização do seu trabalho. (STA – 05).*

*Eu acredito que a administração pública é muita injusta, ou seja, todos são nivelados por baixo. Veja bem. Na iniciativa privada, o indivíduo que se destaca pode crescer dentro da empresa. Em minha opinião, na administração pública isso não ocorre. Deveríamos ter mecanismos para podermos equacionar esta questão. (STA – 04).*

*No mínimo, se deveria fazer algum tipo de levantamento dos funcionários e suas capacidades-qualificações. Montar uma espécie de banco de dados com todas as informações possíveis para que se tenha uma fotografia exata daquilo que existe na UFSC. Do real interesse de cada funcionário e de suas capacidades. (STA – 06).*

*Acredito que a insatisfação é muito maior em função de não poder haver uma ascensão funcional quando da qualificação superior e a pós-graduação de um nível para o outro, só podendo haver mudança dentro do próprio nível. Mas, nesse caso a UFSC, também, está de mãos atadas porque tudo depende do governo federal. (STA – 07).*

*Como o setor da educação não é muito favorecido, pois ele não engorda os cofres da união, convém que os servidores que estão na ativa nas instituições de ensino sejam valorizados em suas atividades. A valorização poderá ser no sentido de poder dar liberdade de sugerir mudanças, estabelecer horários de trabalho diferenciados para que possam capacitar [...]. (STA – 08).*

*Reconhecimento por parte do MEC da nossa formação, principalmente, enquanto pesquisadores, respeito pela nossa formação, diferenciação em relação aos servidores de nível médio e um salário digno. (STA – 09).*

*Criar novos mecanismos na lei para o melhor aproveitamento dessa mão-de-obra especializada. (STA – 10).*

*Valorizar os profissionais qualificados que, muitas vezes, são formados e qualificados pela*

*própria instituição [...]. (STA – 11).*

*Concurso interno para os cargos administrativos de nível o superior [...]. Exemplo: concurso para servidor em nível de graduação e, de acordo com os pós, adquiridos, classificá-lo em Nível Superior I, II, III e IV, ou seja, nível superior com especialização, com mestrado, com doutorado e pós-doutorado, respectivamente. Passagem automática para nível superior de acordo com a formação de cada servidor, conforme níveis indicados. (STA – 13).*

*Promover sempre um intercâmbio entre os setores da UFSC e fora dela, para que se possa sempre saber colocar os bons e maus exemplos para o benefício da UFSC. [...] satisfação com o trabalho há. O que não há é satisfação com o salário, o que não depende da instituição e, sim, do plano de carreira do governo. (STA – 16).*

*Acho que devemos continuar lutando por nossos direitos para prosseguir avançando. Já foi muito pior, mas, poderia melhorar. (STA – 14).*

*Aproveitar os resultados desta tese. (STA – 17).*

- 3) Sugestão de possibilidade de melhorias no ambiente de trabalho na UFSC relevando a satisfação de necessidades de **auto-estima e auto-realização**.

*Desenvolvendo atividades ligadas à área de minha formação e meu nível de satisfação é muito bom, porém, sempre há o que melhorar. (STA – 01).*

*Há necessidade de espaço na carreira do técnico para que ele possa aplicar conhecimentos adquiridos como forma de valorização e incentivo aos profissionais.*

*Melhor flexibilidade da administração para que eu possa atuar e adquirir outros conhecimentos práticos, técnicos, etc, em outros setores, pois um trabalho durante vários anos em um único setor engessa o crescimento profissional como um todo. (STA – 15).*

*Primeiramente, incutir nas pessoas o espírito de valorização pessoal. Tentar fazer entender que temos dia-a-dia que adquirir novos conhecimentos, segundo, um sistema de valorização das pessoas por seu conhecimento e desempenho. (STA – 12).*

Analisando as sugestões dadas pelos STA pós-graduados da UFSC, percebe-se que a maioria das respostas podem ser classificadas como *sugestão de melhoria da satisfação da trabalho em relação à necessidade de associação*. Dentro desta categoria de necessidade, estão incluídos o desejo de reconhecimento social, bem como, a tendência a se organizar socialmente em função da defesa dos direitos do trabalhador.

Verifica-se que há entrevistados que pensam que deve haver mecanismos, tais como, concursos internos, promoções, etc., através dos quais os servidores, com nível de

pós-graduação que permitam a evolução para patamares superiores de cargos e funções, independente do patamar em que ingressou na instituição universitária e para tanto deve haver movimentos em prol de modificações na lei do plano de carreira dos servidores federais.

Outros, também, realçam a questão da competência pessoal dentro de seu setor e que este fator possa ser um motor da ascensão profissional, tal como acontece na iniciativa privada, na qual um funcionário é promovido a cargos e funções superiores de acordo com suas competências. Além disso, muitos reivindicam direitos básicos dos trabalhadores como vale-transporte para todos os servidores, aumento do vale-refeição, isonomia, etc.

Há aqueles que mencionam um fator muito importante, ou seja, é fato de que não depende da administração universitária intervir no plano de carreira e nas oportunidades de ascensão profissional dos servidores e, sim do governo federal. Neste último caso, cabe ressaltar que, se a administração da instituição universitária pública federal estiver consciente da insatisfação dos seus servidores com nível de pós-graduação, lotados em cargos incompatíveis com suas qualificações, ela passará a agir conjuntamente com seus servidores e com as outras universidades federais do País em função de pressionar o Governo do Brasil a modificar a lei. Isso permitirá que haja ascensão aos patamares funcionais superiores de acordo com as qualificações adquiridas no decorrer do tempo de trabalho.

Então, terá sentido, tanto em relação ao servidor, quanto em relação à organização, o incentivo à qualificação continuada dos servidores públicos federais. Ressalta-se que pesquisas orientadas no mesmo sentido que esta poder apontar um comportamento similar no perfil de outras categorias de servidores federais.

## **5.2 Discussão dos resultados**

A tese proposta sobre a existência de insatisfação no trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFSC, com nível de pós-graduação, adquirido no decurso do tempo de trabalho, incentivados pela Lei Federal 11.091/05 e pela organização universitária, ficou evidente se considerando a maioria das respostas dadas às questões fechadas propostas à população de estudo.

Na questão aberta de nº 20 praticamente todos os respondentes se colocaram de acordo que a referida lei federal, base do plano de carreira da UFSC – a qual incentiva, a qualificação continuada e, por outro, limita a possibilidade de ascensão interna na

organização – gera insatisfação do servidor que dá continuidade às suas qualificações com o objetivo de ascensão profissional.

Os contrapontos que poderiam ser usados quanto à tese de que há, fundamentalmente, insatisfação no trabalho dos servidores com nível de pós-graduação, obtido segundo incentivo organizacional e, esses permanecem lotados em patamares funcionais abaixo de sua qualificação, fundam-se no fato de que a organização forneceu parte do tempo de trabalho diário devido ao servidor para que este pudesse se qualificar. Pode-se pensar que, social e psicologicamente, o servidor deveria estar satisfeito e agradecido com a organização.

Contudo, o problema, colocado desse modo, cria uma perspectiva mais moral e ideológica do que propriamente ética e objetiva.

Em primeiro lugar, de acordo com as teorias de gestão organizacional, vista na fundamentação deste capítulo, as quais primam pela satisfação do trabalhador como meio de aumento do desempenho organizacional, esta tese não leva em conta somente o ponto de vista do servidor, mas, também, da organização em que ele trabalha.

Desse modo, desde o início se defende uma segunda tese, juntamente com a primeira, a qual afirma ser a insatisfação no trabalho de servidores especializados, conhecedores de setores organizacionais-chave, a causa de baixo desempenho produtivo, que podem colocar, dependente das condições conjunturais, a organização em risco causando problemas sérios.

A redução, quantitativa e qualitativa, do desempenho produtivo da organização devido aos fatores de insatisfação e estresse dos servidores se soma aos custos organizacionais com as horas de trabalho do servidor pagas pela organização para que o mesmo possa usá-las em função da continuação de sua qualificação.

Quando se questiona que se trata de uma universidade pública brasileira, então, o investimento organizacional toma um peso ético-político maior, pois se trata de uma organização sustentada por uma sociedade de terceiro-mundo com muitos e graves problemas sociais a serem resolvidos.

Portanto, menos, ainda, é permitido à organização pública, promover a qualificação de recursos humanos que não irão fazer retornar o investimento, porque os trabalhadores qualificados não podem usar essa qualificação no trabalho organizacional.

Esta tese não tematiza, somente a satisfação no trabalho de trabalhadores com pós-graduação lotados em patamares funcionais inferiores às suas atribuições oficiais, mas,

também, é uma tese que tematiza o desempenho organizacional a partir da satisfação dos recursos humanos e da qualidade de vida no trabalho (QVT).

Dentro do contexto histórico-social brasileiro, no nível discursivo, o objetivo principal da universidade pública é fornecer ensino, pesquisa e extensão de qualidade à população nacional, dentro de sua capacidade real, sendo sustentada pelo poder público e pela sociedade que mantém este poder. A universidade pública não visa lucros e tem seus recursos garantidos para sua manutenção. Ela possui o dever de fazer retornar os investimentos sociais em termos de educação superior e atendimento de qualidade à população que a mantém e lhe fornece a razão de ser.

Já, os recursos humanos presentes na universidade pública nacional, na forma de servidores, buscam, como quaisquer outros trabalhadores na Modernidade, a satisfação de suas necessidades elementares (fisiológicas), médias (sociais) e superiores (de auto-realização e auto-estima) sendo que, as últimas dependem também das expectativas que o servidor pode, ou não, ter em relação ao seu trabalho.

O funcionário que se encontra satisfeito com o patamar funcional no qual ingressou na organização possui uma concepção de satisfação profissional, de auto-realização e auto-estima bem diferente daquela do funcionário que quis continuar sua qualificação acadêmica e aspira a cargos e funções que são consideradas superiores. Para o primeiro, as coisas já estão resolvidas, pois ele se considera pleno em sua profissão, pode haver insatisfação no trabalho, mas, não se refere a atributos profissionais não reconhecidos. Já, o segundo considera sua carreira pela metade e busca o apoio organizacional para que possa continuar sua qualificação e poder desenvolver uma atividade mais complexa e melhor remunerada.

Dentro desse contexto que abrange o campo social e, também, o organizacional, o incentivo e as facilidades dadas pela organização para que seus colaboradores (usando o conceito dado aos trabalhadores na terminologia da chamada Cultura Organizacional) ultrapassem e avancem em suas qualificações escolares e acadêmicas faz passar, necessariamente, do estado de acomodação (ou satisfação, conforme o caso) em uma função e patamar hierárquico para o estado de inquietação com suas qualificações e funções atuais.

Tudo isso leva os servidores a buscar saber mais, ter mais títulos e competências e, portanto, faz com que eles revejam suas concepções de auto-realização e de auto-estima. Essa criação de uma inquietação e de uma expectativa, advindo tanto do contexto maior econômico-político e histórico-social, através da legislação (que definem, também, um paradigma cultural e, portanto, comportamental), atua nas estruturas comportamentais e

subjetivas do indivíduo, fazendo-o aderir ao modelo de vida e profissão que a ele são propostas.

Aplicando-se o modelo de análise proposto na Figura 6, tem-se a seguinte situação: as relações de *feedback* entre o campo social-histórico e econômico-político e o micro universo da organização – cuja espessura intermediária é ocupada pela estrutura comportamental dos RH, ou agentes produtivos e onde, se inserem os movimentos trabalhistas reivindicatórios de QVT – determinam o modelo de ascensão profissional que deve ser assumido pela organização. Esse modelo se expressa na interpretação dada à legislação em vigor que define o direito e os deveres dos trabalhadores, no caso, os servidores federais.

Por sua vez, o modelo, ou paradigma, que formula e promulga a legislação, deveria seguir não somente as necessidades econômico-político das organizações e das classes sociais que as comandam, mas, também, às reivindicações trabalhistas. Essas reivindicações demandam, em função da satisfação e qualidade de vida no trabalho, ser atendidas na íntegra para que, sob o pretexto de se estar melhorando a qualidade de vida e a satisfação no trabalho, não se crie ilusões e expectativas que não serão satisfeitas.

Nesse último caso, o *feedback* necessário entre o macro universo do campo histórico-social e o micro universo organizacional sofre uma ruptura, ou bloqueio, porque, ao nível dos RH, que são os fatores produtivos e intermediários entre o macro e o microcosmos social, haverá a produção de insatisfação e de inércia produtiva. Ainda, quando se considerando todo o conhecimento atual à disposição da classe produtora sobre os direitos do trabalho e sobre a auto-realização profissional/pessoal.

Dessa maneira, não se pode criar uma expectativa de ascensão profissional, através da qualificação continuada, se esta ascensão não for realizável dentro do quadro organizacional e amparada na legislação. Há ilusão ideológica, com efeitos de alienação subjetiva, quando, sob o pretexto de se atender a reivindicações trabalhistas e gerar QVT e satisfação no trabalho, a organização propõe incentivos que não se concretizam em forma de ascensão profissional e atualização de potencial funcional. Ou, de outro modo, a criação de um potencial profissional e pessoal, que não pode ser realizado dentro da organização em que o agente produtivo trabalha gerará, frustração pessoal e insatisfação profissional.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Neste capítulo, apresentam-se as considerações finais, a partir do retorno aos objetivos iniciais da pesquisa, verificando-se se os mesmos foram alcançados. Ao final, apresentam-se as sugestões para trabalhos futuros.

### 6.1 Considerações finais

O objetivo geral da tese foi proposto como *compreender os fatores determinantes referentes à qualificação e aproveitamento, no trabalho dos servidores técnico-administrativos pós-graduados da UFSC, com nível de pós-graduação, em relação ao reconhecimento das qualificações adquiridas*. Este objetivo foi trabalhado no capítulo 5, anterior de estudo de caso onde foram apresentados os resultados das questões propostas em questionário à população de estudo, tanto fechadas com proposições determinadas, quanto abertas para a descrição dos servidores.

Demonstrou-se a tese central da pesquisa de que havia, necessariamente, insatisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos da UFSC devido ao fato de não haver um programa de reconhecimento e aproveitamento das competências adquiridas durante o tempo de trabalho na organização e segundo os auspícios desta.

Ficou evidente a tese proposta tendo em vista a limitação colocada pela lei de incentivo à qualificação continuada que destina o servidor a permanecer no mesmo patamar em que ingressou na organização universitária pública.

Dentro dos objetivos específicos colocados por esta tese, o primeiro objetivo foi *identificar parâmetros de satisfação, ou insatisfação, no trabalho*. Este objetivo foi alcançado no capítulo 2 de revisão da literatura, nas seções destinadas aos estudos sobre satisfação no trabalho de acordo com as teorias motivacionais, como a teoria de Maslow. As teorias da motivação e satisfação no trabalho definem o ser humano como um sujeito que busca a satisfação de necessidades cada vez mais elaboradas e complexas. Os parâmetros de satisfação no trabalho foram, também, buscados nas teoria de qualidade de vida no trabalho (QVT) propostas por Walton e Wesley e outros autores da literatura especializada. Os parâmetros de satisfação no trabalho estão de acordo com a satisfação de necessidades fisiológicas, de segurança, de associação, auto-realização e auto-estima, bem como, de acordo com critérios de QVT como remuneração e adequada, carga de trabalho tolerável, segurança

no trabalho, incentivo à qualificação e reconhecimento de qualificações adquiridas no decurso do tempo de trabalho em uma organização.

O segundo objetivo específico proposto por esta tese foi *avaliar os entendimentos e comprometimentos da lei 11.091/95*. Este objetivo foi alcançado em vários momentos do capítulo 2 de revisão da literatura e de fundamentação teórica desta pesquisa, em especial, na seção destinada a apresentação e análise da lei. Ela, também, foi avaliada no questionário destinado aos servidores da UFSC, tanto em questões fechadas, quanto em questão aberta, tendo ficado evidente a crítica da maioria dos servidores questionados sobre as inadequações da lei que, ao mesmo tempo que, promove o incentivo à qualificação continuada, limita-a a um patamar do plano de carreira. A avaliação das conseqüências da Lei 1.091/95 foi realizada em vários momentos desta tese, sendo uma de suas orientações principais.

O terceiro objetivo específico colocado foi trazer dados para *orientar estratégias de aproveitamento de potencial técnico e humano qualificado e que não são ocupados em suas qualificações de maior nível*, em função do reconhecimento organizacional dessas qualificações. Foi alcançado no capítulo 2 de fundamentação teórica em que foram apresentados autores de comportamento organizacional que colocam com de importância vital para a organização o reconhecimento das competências dos RHs. Este objetivo foi alcançado, também, no capítulo anterior em que se apresentou e se discutiu a opinião dos servidores a respeito do plano de carreira e das determinações legais que limitam os avanços no plano de carreira ao patamar de ingresso, apesar das qualificações superiores adquiridas após o ingresso na organização. Sob este aspecto se verificou, também, insatisfação por parte dos servidores e sugestões - como concursos internos e quebra do vínculo ao patamar de ingresso - para que se pudesse resolver as questões referentes ao justo reconhecimento das competências adquiridas no decurso do tempo de trabalho na UFSC.

Com quarto objetivo específico, o estudo se propunha a *verificar, utilizando como recurso as entrevistas aplicadas aos STA pós-graduados, a relação entre satisfação do servidor e seu desempenho produtivo na organização*. Este foi mais um objetivo específico que foi realizado, primeiramente, no capítulo 2 de revisão da literatura, nas teorias de motivação e de comportamento organizacional e foi comprovada através das respostas às questões aberta e fechadas que foram propostas sobre este foco. Conforme os autores da teorias organizacionais e de satisfação no trabalho, colaboradores insatisfeitos com seu trabalho, que não se percebem como se realizando nele, afetam negativamente o desempenho organizacional.



Esta pesquisa trouxe um esclarecimento mais aprofundado da questão da satisfação no trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFSC que possuem nível de pós-graduação. Verificou-se que o incentivo à titulação merece maiores avaliações sobre sua implementação, sendo ser relevante, do ponto de vista da satisfação no trabalho dos servidores referidos, que haja um maior aproveitamento das qualificações adquiridas com os incentivos da organização. O patamar do plano de carreira que o servidor pode atingir através do grau de qualificação adquirido após seu ingresso na organização não deve ser limitado.

As duas hipóteses da pesquisa correspondem aos seus objetivos fundamentais que são: por um lado, verificar o grau de satisfação no trabalho manifestado pelos Servidores Técnico-Administrativos (STA) da UFSC, com nível de pós-graduação, tendo por foco qualificações adquiridas, segundo os incentivos da organização, não aproveitadas pela mesma e, por outro, mostrar que esta insatisfação no trabalho afeta negativamente o desempenho produtivo destes servidores.

Os objetivos da tese foram atingidos, através da revisão da literatura especializada, em que se descreveu, com o suporte das disciplinas e ciências afins, que não pode haver satisfação plena no trabalho se não há reconhecimento de qualificações adquiridas pelo trabalhador e, com mais forte razão, se essas qualificações foram obtidas segundo incentivo da própria organização. O incentivo da organização gera a expectativa de poder exercer funções de acordo com essas qualificações, a expectativa não realizada se torna frustração.

Os objetivos, também, foram alcançados, a partir das respostas dadas pelos servidores técnico-administrativos da UFSC ao questionário do estudo de caso proposto a essa população. No estudo de caso, com os servidores técnico-administrativos da UFSC, com nível de pós-graduação, verificou-se que há problemas de satisfação no trabalho da população de servidores universitários enfocada pela pesquisa, sendo que estes problemas estavam ligados pelo não aproveitamento de qualificações, adquiridas durante o tempo de serviço na organização e segundo os incentivos desta.

Os dados coletados e analisados relevam a existência de insatisfação no trabalho por parte dos servidores técnico-administrativos da UFSC pós-graduado com relação a não existência de um programa de aproveitamento dos referidos servidores em cargos e funções compatíveis com suas qualificações adquiridas depois de ingressarem na organização.

Nesta pesquisa fica demonstrada de que há insatisfação no trabalho dos funcionários técnico-administrativos da UFSC que obtiveram titulação de pós-graduação,

graças ao incentivo da própria universidade, e que, no entanto, continuam trabalhando nas funções que foram concursados, sem aproveitamento da alta qualificação adquirida no decurso do tempo de trabalho na UFSC.

Desse modo, confirmaram-se as previsões que se poderia inferir da literatura, que, dadas às condições de não aproveitamento de qualidades adquiridas há, insatisfação no trabalho.

A partir dos dados apresentados, tanto na revisão da literatura, quanto no estudo de caso, pode-se concluir que a insatisfação no trabalho, devido às qualificações não aproveitadas no plano de carreira do servidor, afeta negativamente o seu desempenho produtivo. Sendo esta a segunda tese a ser demonstrada neste estudo.

O que havia sido apontado pela literatura sobre insatisfação no trabalho devido ao não reconhecimento de competências adquiridas, foi confirmado no estudo de caso por 69,35% dos servidores entrevistados, os quais confirmam que a insatisfação no trabalho leva à perda do desempenho produtivo e ao desejo de procurar a organização em que se trabalha, buscando novas oportunidades de ascensão profissional e de auto-realização.

Os servidores técnico-administrativos da UFSC, com nível de pós-graduação, que mostram interesse na qualificação continuada é porque desejam ver seus esforços compensados pela organização, em seu plano de carreira. É o que pode se deduzir quando se verifica na pesquisa que a maior parte dos servidores fez cursos de pós-graduação dentro de suas áreas de trabalho.

Esta pesquisa possibilitou o esclarecimento de questões fundamentais na relação entre a satisfação no trabalho dos servidores técnico-administrativo da UFSC, com nível de pós-graduação e suas qualificações dentro da organização. Os incentivos devem existir. Pois constituem importantes critérios de qualidade de vida no trabalho e de satisfação profissional. Porém, é necessário garantir que os trabalhadores, assim qualificados, possam exercer, ao máximo, o potencial profissional adquirido dentro da organização em que trabalham, segundo o incentivo que adquiriram nas qualificações de alto nível e que não se limite o nível de classificação que eles possam atingir dentro da hierarquia organizacional.

Observou-se que a Lei Federal 11.091/05 - ratificada em seus principais pontos pela Medida Provisória Nº 431 de 14 de maio de 2008 - ao mesmo tempo em que incentiva a qualificação continuada de alto nível, limita o servidor ao mesmo patamar em que ingressou na organização. Assim, se o servidor quando ingressou tinha qualificações de ensino médio, ficando classificado como nível médio (M), mesmo que venha a cursar a graduação e a pós-graduação, qualificando-se, não poderá atingir dentro da organização o nível superior (S).

Com relação à remuneração, terá acréscimo de 27% o nível de especialização, 52% para o mestrado, e para o nível de doutorado e pós-doutorado 75%. A implantação ocorre em diferentes etapas, inicia-se em outubro de 2008, e as demais etapas para março de cada ano até 2010, devendo permanecer no salário.

Além do problema ligado à insatisfação no trabalho dos servidores técnico-administrativos, com nível de pós-graduação, cujas titulações foram adquiridas segundo os incentivos organizacionais e que não estão no nível superior nas suas funções, não atingem os 75% determinados para doutorado e pós-doutorado. A universidade pública brasileira não pode deixar de retomar investimentos feitos na qualificação de seus servidores, tanto quanto, não pode criar expectativas que é incapaz de satisfazer.

Não se trata de querer anular os incentivos à qualificação continuada garantidos pela Lei Federal 11.091/05, pois estes fazem parte dos critérios de qualidade de vida e satisfação no trabalho formulados pelos movimentos do trabalho contra a exploração do capital e, também, prescritos pelas teorias de cultura organizacional atuais. Trata-se de se refletir melhor sobre a lei, debatê-la detalhadamente e levá-la às suas últimas consequências, ou seja, garantir, do melhor modo possível, o aproveitamento de qualificações adquiridas pelos servidores públicos federais, durante o seu tempo de trabalho na instituição federal considerada e segundo o incentivo desta, dentro da própria instituição em que está vinculado.

Como sugestão preliminar, se pode pensar, como já foi sugerido pelos próprios servidores na resposta dada à questão aberta de número 21, **concursos internos** para os cargos administrativos para nível superior para posterior classificação. Concurso para servidor em nível de graduação e de acordo com os pós-adquiridos classificar em Nível superior I, II, III e IV, ou seja, nível superior com pós/especialização, NSI (nível superior I); Mestrado (nível superior II) NSII, Doutorado (nível superior III) NSIII e nível pós-doutorado (nível superior IV) NSIV.

E, ainda, pode-se sugerir **acesso automático** para nível superior de acordo com a formação de cada servidor, conforme níveis indicados na primeira opção (especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado) e **concurso interno** para docência em suas respectivas áreas.

## 6.2 Sugestões para futuros trabalhos

De acordo com os dados e as informações analisadas neste estudo, constata-se a necessidade de se desenvolver novas pesquisas tanto em relação aos servidores das universidades públicas federais de outros níveis de qualificação, como do funcionalismo em geral e, também, dos trabalhadores em geral do Brasil.

Em todas as partes as teorias organizacionais e fatores motivacionais do satisfação apontam que deve haver satisfação no trabalho por parte dos agentes produtivos da organização para que haja maximização do desempenho produtivo da mesma.

Sob este aspecto da relação entre satisfação do agente produtivo e desempenho organizacional seriam necessárias pesquisas específicas que fossem capazes de mensurar o quanto a insatisfação profissional afeta o desempenho produtivo e se poderia ter uma idéia dos custos organizacionais nisso envolvidos.

Esta pesquisa, chegada ao seu término, mostra a ponta do *iceberg*, porque há muito que se pensar e pesquisar a respeito das outras categorias de servidores federais que, também, são incentivados à qualificação continuada, em outros níveis de estudo, e, igualmente, limitados pelas restrições colocadas pela Lei 11.091/05, em relação ao aproveitamento profissional destas qualificações adquiridas.

Assim, em termos de sugestões para estudos futuros, não se pode deixar de pensar em pesquisas como estas destinadas aos servidores de outras categorias e aos trabalhadores em geral, tendo em vista a especificidade de suas profissões e das organizações de trabalho onde estão lotados.

Sugere-se os seguintes temas: a) estudos sobre o nível de satisfação do trabalho de categorias específicas de servidores federais, estaduais e municipais, verificando-se o incentivo institucional à qualificação continuada e ao aproveitamento desse potencial pela instituição considerada; b) estudos sobre satisfação no trabalho dos agentes produtivos em geral, de acordo com as especificidades profissionais e organizacionais, em relação às qualificações adquiridas segundo incentivo organizacional e ao aproveitamento organizacional do potencial capacitado e c) estudos sobre a relação entre satisfação no trabalho e desempenho produtivo.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, J.S. Towards an Understanding of Inequity, **Journal of Applied Psychology** 67: 420-430. 1963.
- ALVES, Judith A. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Caderno de Pesquisa**, nº 77, p. 53-61, 1991.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. Campinas: Editora da UNICAMP, 2000.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 3ª ed. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 1999.
- BASS, B. AND G. BARRETT. **Cross-cultural issues in Industrial and Organization Psychology**. *Handbook of Industrial and Organization Psychology*. 1976.
- BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, nº 6, p. 220-240, 1995.
- BRASIL. **Lei Federal nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm). Acesso em: mar. 2005.
- \_\_\_\_\_. Medida Provisória Nº 431, de 14 de maio de 2008. Ratifica e disciplina os principais pontos da Lei 11091/05.
- BRESCIANI, L. P. **Tecnologia, organização do trabalho e ação sindical: da rescisão a contratação**. São Paulo: USP, 1991.
- BRUYNE, et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- BILGIN, Atiye Önür. “A Study the Relative Contributions of Motivators and Hygienes to Overall Satisfaction of Turkish Secondary Teachers” (yayımlanmamış master tezi) Ankara:ODTÜ. 1986
- BLUM, M. AND J.NAYLOR.. **Industrial Psychology: Its Theoretical and Social Foundation**. New York: Harper and Row. 1986.

BRIEF, Arthur P. *Attitudes in and Around Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. 1998.

BRIEF, A. P., & WEISS, H. M. **Organizational behavior: affect in the workplace**. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307, p. 282. 2002.

BROWN, MARK G.. *Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance*. New York: Quality Resources. 1996.

CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura Organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1997.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

CORREA, F. P. **Carga mental e ergonomia**. 2003. 152 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

COSTA, Geraldo Vieira. **Cultura organizacional: caracterização dos valores organizacionais significativos para a universidade do Amazonas**. 1998. 137 f. Dissertação (Mestrado em Políticas e Gestão Institucional) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus.

COZBY, P. C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

CRANNY, C. J., SMITH, P. C., and STONE, E. F. (). *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance*. New York: Lexington Books. 1992

DEJOURS, Christophe et al. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana a análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. *O Anti-Édipo: Capitalismo e Esquizofrenia I*. Rio de Janeiro: Editora Imago, 2004.

D'ELIA, G.P. **“Determinant of Job Satisfaction Among Beginning Librarians”**, *Library Quarterly* 9:283-302. 1979.

DE MORI, Flávio (Org.). **Empreendedor: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

DAFT, Richard L. (). **Management**, 4th ed. New York: Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers. 1997

EVERETT, Melissa. **Making a Living While Making a Difference: A Guide to Creating Careers with a Conscience**. New York: Bantam Books. 1995

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

FAVERGE, J.M. L'analyse du travail. In: **Traité de psychologie appliquée**. Paris: PUF, 1972. p. 59-112.

FERNANDES, Eda. **Como medir qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1998.

FERREIRA, J. M. C.; NEVES, J.; CAETANO, A. **Manual de psicossociologia das organizações**. Lisboa: Mcgraw-Hill, 2003.

FINGER, Almeri Paulo. Gestão acadêmica. In. **Universidade**: organização, planejamento e gestão. Florianópolis: UFSC/CPGA NUPEAL, 1988.

FLEURY, Afonso C.C.; VARGAS, Nilton. **Aspectos conceituais**. organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar, sete estudos de casos sobre a realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 1983.

FRIED, Y., & FERRIS, G. R. **The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis**. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322. 1987

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p. 57-63, mar/abr. 1995.

GOMES, D. **Cultura organizacional**: comunicação e identidade. Coimbra: Quarteto Editora, 2003.

GOODE, W.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1968.

GUERIN, F. et al. **Compreender o trabalho para transformá-lo**: a prática ergonômica. São Paulo: Ed Edgard Blucher, 2001.

HACKMAN J. R., OLDHAM G. R. “**Motivation through design of work**”. *Organizational behaviour and human performance* **16**: 250-279. 1976a

HACKMAN, J. R., & OLDHAM, G. R. **Motivation through the design of work: Test of a theory**. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279. 1976b

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. 2. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

HAMSHARI, O. A. MOHAMMAD. “**Job Satisfaction of Professional Librarians: A Comparative Study of Technical and Public Service Departments in Academic Libraries in Jordan**”, *Dissertation Abstracts International* 46: 3179 A. 1986.

HARRISON, S. S.; SULLIVAN, P.H. **Einstein in the Boardroom: Best Practice**. In: *Intellectual Capital Management*, New York: John Wiley & Sons, 2006.

HARRISON, Kalu U. and HAVARD-WILLIAMS P. “**Motivation in a Third World Library System**”, *International Library Review* 19:249-260. 1987.

HERZBERG, F., B. **Mausner** and B. **Sanderman**: **The Motivation to Work**. New York: John Wiley and Sons. 1996.

HERZBERG, F. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários?** In: V. H. Vroom (Ed.), **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campu, 1997. p. 55-81.

HERZBERG, Frederick. “**One more time: how do you motivate employees?**” *Harvard Business Review* 46 (January):53-62. 1968.

HERZBERG, F., MAUSNER, B., PETERSON, R. O., and CAPWELL, D. F. (). **Job Attitudes: Review of Research and Opinion**. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh. 1957.

ILMARINEN, J. **Aging and work: problems and solutions for promoting the workability**. PROCEEDINGS of the 13 Triennial Congress of the International Ergonomics Association, v. 5, p. 3-16, 1997.

JUDGE, T. A., THORESEN, C. J., BONO, J. E., & PATTON, G. K. **The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review**. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. 2001.

KAHN, Robert L. “**The Work Module: A Tonic for Lunchpail Lassitude**”, *Psychology Today* February, s.94. 1973.

KÖSE, M. Ruhi.. “**A Study on Job Satisfaction of Employees in Three Research Organizations in Turkey.**” '(yayýmlanmamýþ yüksek lisans tezi) Ankara: ODTÜ). 1985.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: UFMG, 1999

LEPLAT, J.; CUNY, X. **Introdução à psicologia do trabalho**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1983.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally; 1976. p. 1297-349.

LOPES, Rosean and. VELHO R. “**Reference Services in Developing Countries**”, *Information Development* 8, 1 January. s. 35-40. 1992.



LYNCH, B. P. AND J. A. VERDIN. “**Job Satisfactions in Libraries: Relationships of the Work Itself, Age, Sex Occupational Group, Tenure Supervisory Level, Career Commitment and Library Department**”, *Library Quarterly* 53: 434-447. 1983.

MARTIN, John. “**Factors affecting the future of libraries**”, *Aslib Proceedings* 43,9. 1991.

MCCORMIC and J. TIFFIN. *Industrial Psychology*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall Inc. 1974.

MARTINEZ, Maria C.; PARAGUAY, Ana I. B. B.; LATORRE, Maria R. D. O. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 38, n. 1, fev. 2004, p.34-79.

MARX, K. **Manuscrito de economia y filosofia**. Madrid: Alianza Editorial, 2003.

\_\_\_\_\_. **Capítulo VI Inédito de O Capital**. São Paulo: Moraes, 1989.

MASLOW, A. H. **Uma teoria da motivação humana**. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. O. **O comportamento humano na empresa uma antologia**. Rio de Janeiro: FGV, 1975. p. 337-336

MASLOW, Abraham. H.). “**A Theory of Human Motivation.**” *Psychological Review* 50:370-396. 1943.

MOTOWIDLO, S. J. “**Orientation Toward the Job and Organization.**” In K. R. Murphy, ed., *Individual Differences and Behavior in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. 1996.

MOUNT, M., ILIES, R., & JOHNSON, E. **Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction**. *Personnel Psychology*, 59, 591-622. 2006).

MELO, Pedro Antonio de. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras: análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para implantação do programa de qualidade**. 2002. 332 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

NASH, A. N. and CARROLL. S.J. **The Management of Compensation**. California: Brooks Cole Publishing Co. 1975.

ORGAN, D. W., & RYAN, K. **A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior**. *Personnel Psychology*, 48, 775-802 (1995)

PLATE, K. H. and STONE E.W. “**Factors Affecting Librarians Job Satisfaction: A Report of Two Studies.**”, *Library Quarterly* 44: 97-110. 1974.

PORTER, L., LAWLER III and. HACKMAN R. **Behavior in Organization**. New York: Mc Graw Hill Book Co. 1975.

PRYBIL, L. D. “**Job Satisfaction in Relation to Job Performance and Occupational Level.**”, *Personnel Journal* 52: 94/100. 1973.

PETERSON, M.; DUNNAGAN, T. **Analysis of a worksite health promotion program's impact on job satisfaction.** *J Occup Environ Med*, n. 40, p. 973-9, 1998.

RAMOS, Marcelo de Matos. **Fundamentos para uma Política de Carreira no Contexto da Reforma Gerencial.** *Revista do Serviço Público.* Ano 49, N. 3, jul-set de 1998. Brasília. ENAP –Escola Nacional de Administração Pública.

RAIN, J.S., LANE, I.M. & STEINER, D.D. **A current look at the job satisfaction/life satisfaction relationship: Review and future considerations.** *Human Relations*, 44, 287–307. 1991.

RODE, J. C. (). Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, Vol 57(9), 1205-1230. 2004.

REZENDE, Ubiratan, S. **Teoria organizacional:** dogmática ou ideológica. Florianópolis: UFSC, 1998.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCKMAN, I. F.. “**Job Satisfaction Among Faculty and Librarians: Study of Gender Autonomy and Decision-Making Opportunities**”. *Journal of Library Administration* 60: 45-63. 1985.

ROLIM, Clélio Figueiredo. **Fatores de satisfação e insatisfação no trabalho:** o caso dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Amazonas. 1998. 125f. Dissertação (Mestrado) – Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** 27. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

SCAMELL, R. W. and B. A. STEAD.. “**A Study of Age and Tenure as it Pertains to Job Satisfaction**”, *Journal of Library Administration* 1: 3-8. 1980.

SCHNEIDER, Margaret S. 1991. “Stress and Job Satisfaction Among Employees in a Public Library System with a Focus on Public Service”, *LISR* 13: 385-404.

SANCHES, Jesus Hortal. A parceria universidade/empresa no preparo de profissionais. **Revista PUC-Ciencia.** Rio de Janeiro, número especial, p. 3-4, dez. 1999.

SANDERS, M. S.; MCCORMICK, E. J. **Human factors in engineering and design.** New York: Mcgraw-Hill Book, 1989.

SAARI, L. M., & JUDGE, T. A. **Employee attitudes and job satisfaction.** *Human Resource Management*, 43, 395-407.2004.

SCHLEMPER JR, Bruno Rodolfo. **Universidade e sociedade**. In: VAHL, Teodoro Rogério; MEYER JR, Victor; FINGER, Almeri Paulo (Orgs.) **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989. p. 70-77.

SELIGMANN-SILVA, Edith. **Desgaste mental no trabalho dominado**. São Paulo: Rio de Janeiro: 1994.

SELL, Ingebord. **Projeto do trabalho humano**. Florianópolis: UFSC, 2002.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**: investigação sobre a natureza e suas causas. São Paulo: Abril Cultural, 1983. v. 1.

SOARES, E. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2002.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Thompson Editores, 2002.

THE HARVARD PROFESSIONAL GROUP. *Three Hallmarks of a Career Position*. <http://www.harvardpro.com/careerjobs5a.htm>. 1998.

TING, Yuan. (1997). “**Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees**.” *Public Personnel Management Abstract*. 26, no. 3: 313. <http://www.ipma-hr.org/pubs/ppm/ting.html>.

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. **Guia acadêmico**. Florianópolis: Imprensa Universitária, 1995.

VAUGHAN, W. S. and J. D. DUNN. “**A Study of Job Satisfaction in Six University Libraries**”, *College and Research Libraries* 35: 167-177. 1974.

VROOM, V.H.. **Work and Motivation**. New York: John Wiley and Sons. 1967.

WRIGHT STATE UNIVERSITY. **Personality more important than job satisfaction in determining job performance success, WSU psychologist says**. Press release. Published May 2, 2007. Last accessed May 26, 2007

WAHBA, S. Patterson.. “**Job Satisfaction of Librarians: A Comparison Between Men and Women**”, *College and Research Libraries* 36: 45-51. 1975

WEGGE, J., SCHMIDT, K., PARKES, C., & VAN DICK, K. (). ‘**Taking a sickie**’: **Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization**. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 77-89. 2007

WELLMAKER, R. Bernand. “**The Relations of Perceived Management Systems and Job Satisfaction of Public Librarians**”, *Dissertation Abstracts International* 45: 3471 A. 1985.

WEISS, H. M. (). **Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences**. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194, p.174. 2002

WISNER, A. **A inteligência no trabalho**: textos selecionados de ergonomia. São Paulo: Fundacentro, 1997.

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

**APÊNDICE**

**PARTE I**  
**CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E PROFISSIONAIS**

1) Sexo: M (  )      F (  )

2) Idade: \_\_\_\_\_

3) Titulação:

(  ) Pós-graduação (especialização)

(  ) Pós-graduação (mestrado)

(  ) Pós-graduação (doutorado)

(  ) Pós-graduação (pós-doutorado)

4) Qual o nível do cargo que você ocupa na instituição?

(  ) Nível de apoio (NA)

(  ) Nível intermediário (NI)

(  ) Nível superior (NS)

5) Qual a natureza de sua atividade?

(  ) Administrativa/Gerencial

(  ) Técnica/Operacional

6) Qual o seu tempo de serviço na UFSC?

(  ) Menos de 1 ano

(  ) De 1 a 5 anos

(  ) De 5 a 10 anos

(  ) De 10 a 15 anos

(  ) De 15 a 20 anos

(  ) Mais de 20 anos

7) Identifique o curso de pós-graduação que você concluiu:

Nome do curso: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

Instituição onde estudou: \_\_\_\_\_ Ano de conclusão: \_\_\_\_\_

**PARTE II**  
**PERCEPÇÃO SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

**8)** Mensurando o grau de satisfação com o seu trabalho na organização universitária, de um modo geral, através de uma escala de 1 a 5 (*1 insatisfeito, 2 pouco satisfeito, 3 razoavelmente satisfeito, 4 satisfeito e 5 muito satisfeito*), qual das opções abaixo corresponde ao seu estado de satisfação com o trabalho?

1 (    )                      2 (    )                      3 (    )                      4 (    )                      5 (    )

**9)** Você está satisfeito com relação às suas qualificações profissionais no nível de pós-graduação e às oportunidades que lhe são dadas de exercer tais qualificações no trabalho organizacional? (*1 insatisfeito, 2 pouco satisfeito, 3 razoavelmente satisfeito, 4 satisfeito e 5 muito satisfeito.*)

1 (    )                      2 (    )                      3 (    )                      4 (    )                      5 (    )

**10)** Considerando que a UFSC investiu e investe em programas de graduação e pós-graduação dos servidores, e considerando, também, a sua formação pessoal no nível de pós-graduação e a sua experiência profissional, avalie a seguinte afirmação: “A UFSC não somente investe na formação superior e de pós-graduação de seus funcionários como também sabe aproveitar esse potencial de Recursos Humanos (RH) em sua própria organização, aumentando o desempenho produtivo dos servidores de alto nível de formação através da possibilidade da atualização de suas capacidades e qualificações”. (*1 discordo muito da afirmação, 2 discordo da afirmação, 3 estou indeciso sobre a afirmação, 4 concordo com a afirmação e 5 concordo muito com a afirmação.*)

1 (    )                      2 (    )                      3 (    )                      4 (    )                      5 (    )

**11)** Considerando a questão anterior, suponha-se que a UFSC esteja investindo na qualificação superior e de pós-graduação de seus funcionários e que, no entanto, conserve estes mesmos funcionários em posições nas quais não podem realizar seu potencial profissional e científico como deveria ser; analise a seguinte afirmação: “Apesar de a UFSC não possuir estratégia de aproveitamento dos servidores com nível de pós-graduação, estes servidores realizam seu potencial em atividades fora da organização e de seu horário de

trabalho”. *(1 discordo muito da afirmação, 2 discordo da afirmação, 3 estou indeciso sobre a afirmação, 4 concordo com a afirmação e 5 concordo muito com a afirmação.)*

1 (    )                      2 (    )                      3 (    )                      4 (    )                      5 (    )

**12)** Considerando-se os enunciados das questões anteriores, mesure a seguinte afirmação: “O fato de a UFSC não criar estratégias para o aproveitamento das qualificações e da experiência profissional de servidores que adquiriram qualificações de alto nível, durante seu tempo de trabalho na organização e segundo incentivos dela, faz com que a insatisfação resultante provoque a queda da produtividade e da criatividade destes servidores em seu setor de trabalho atual, causando prejuízos de diversos tipos ao desempenho organizacional e ao ambiente de trabalho”. *(1 discordo muito da afirmação, 2 discordo da afirmação, 3 estou indeciso sobre a afirmação, 4 concordo com a afirmação e 5 concordo muito com a afirmação.)*

1 (    )                      2 (    )                      3 (    )                      4 (    )                      5 (    )

**13)** Ainda com relação aos enunciados anteriores, considere a seguinte afirmação: “Os servidores técnico-administrativos da UFSC com nível de pós-graduação cujas qualificações não estão sendo aproveitadas pela organização podem vir a procurar outras organizações existentes, onde possam realizar seu potencial científico e profissional”. *(1 discordo muito da afirmação, 2 discordo da afirmação, 3 estou indeciso sobre a afirmação, 4 concordo com a afirmação e 5 concordo muito com a afirmação.)*

1 (    )                      2 (    )                      3 (    )                      4 (    )                      5 (    )

**14)** Considerando a afirmação anterior, avalie a seguinte: “Os servidores técnico-administrativos da UFSC com nível de pós-graduação são profissionais experientes, grande parte deles com muitos anos de tempo de serviço na organização e com uma compreensão intersetorial do seu funcionamento; uma evasão acentuada destes servidores para outras organizações poderia trazer sérios problemas ao desempenho organizacional da UFSC. Contudo, seu remanejamento para posições em que pudessem realizar o potencial profissional e científico adquirido não ensejaria tais problemas, pois eles continuariam disponíveis, com seu conhecimento intersetorial, para o treinamento de substitutos” *(1 discordo muito da*



*afirmação, 2 discordo da afirmação, 3 estou indeciso sobre a afirmação, 4 concordo com a afirmação e 5 concordo muito com a afirmação.)*

1 (    )                      2 (    )                      3 (    )                      4 (    )                      5 (    )

**15)** A satisfação no trabalho está diretamente ligada à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). As categorias seguintes são consideradas importantes critérios de QVT: equidade salarial; remuneração adequada; benefícios; local e ambiente de trabalho; liberdade de expressão; valorização do cargo e relacionamento com a organização; realização potencial; nível de desafio; desenvolvimento pessoal e profissional; criatividade; auto-avaliação; variedade de tarefa e identificação com a tarefa; participação nas decisões; autonomia; relacionamento interpessoal; grau de responsabilidade; e valor pessoal. Tendo em vista tais critérios de QVT, afirma-se: “Há Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores técnico-administrativos com nível de pós-graduação dentro da organização universitária”. *(1 discordo muito da afirmação, 2 discordo da afirmação, 3 estou indeciso sobre a afirmação, 4 concordo com a afirmação e 5 concordo muito com a afirmação.)*

1 (    )                      2 (    )                      3 (    )                      4 (    )                      5 (    )

**16)** Dentre os critérios de QVT, constam: segurança no emprego; atuação sindical; retroinformação; liberdade de expressão; valorização do cargo; e relacionamento com a organização. Em relação ao fator político, afirma-se que: “Há Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores técnico-administrativos com nível de pós-graduação dentro da organização universitária”. *(1 discordo muito da afirmação, 2 discordo da afirmação, 3 estou indeciso sobre a afirmação, 4 concordo com a afirmação e 5 concordo muito com a afirmação.)*

1 (    )                      2 (    )                      3 (    )                      4 (    )                      5 (    )

**17)** Um importante critério da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é a categoria de Uso e Desenvolvimento das Capacidades Pessoais, incluindo nesta categoria os incentivos à qualificação superior e à pós-graduação, com programas de aproveitamento organizacional das qualificações adquiridas pelo funcionário. A partir deste critério, afirma-se: “existem incentivos e estratégias de Uso e Desenvolvimento das Capacidades Pessoais dos servidores técnico-administrativos da UFSC com nível de pós-graduação, por parte da organização universitária”. *(1 discordo muito da afirmação, 2 discordo da afirmação, 3 estou indeciso sobre a afirmação, 4 concordo com a afirmação e 5 concordo muito com a afirmação.)*

1 ( )                      2 ( )                      3 ( )                      4 ( )                      5 ( )

**18)** Tendo em vista a pirâmide das necessidades humanas, que variam desde as orgânicas vitais até as necessidades sociais, psicológicas e culturais de socialização, auto-realização e identificação cultural, que são as mais desenvolvidas, afirma-se: “O trabalho dos servidores técnico-administrativos na UFSC é capaz de suprir, tão plenamente quanto possível, todas as necessidades humanas referidas”. *(1 discordo muito da afirmação, 2 discordo da afirmação, 3 estou indeciso sobre a afirmação, 4 concordo com a afirmação e 5 concordo muito com a afirmação.)*

1 ( )                      2 ( )                      3 ( )                      4 ( )                      5 ( )

**19)** Um dos fatores de insatisfação com o trabalho é a sobrecarga, isto é, o excesso de trabalho e a fadiga laboral. Porém, a subcarga de trabalho também pode ser um fator de insatisfação. Uma das variantes da subcarga de trabalho é o fato de o indivíduo possuir determinadas competências e não poder exercê-las. Tendo em vista este enunciado, considere a afirmação: “Em relação à sobrecarga e à subcarga, o trabalho dos servidores técnico-administrativos de nível superior da UFSC é satisfatório.” *(1 discordo muito da afirmação, 2 discordo da afirmação, 3 estou indeciso sobre a afirmação, 4 concordo com a afirmação e 5 concordo muito com a afirmação.)*

1 ( )                      2 ( )                      3 ( )                      4 ( )                      5 ( )

**20)** A Lei Federal 11.091, de 12.01.2005, dispõe sobre Cargos e Plano de Carreira dos Servidores Federais em Educação; determina, em vários de seus artigos e parágrafos, especialmente nos Arts. 10, 11 e 12, uma série de medidas em função da qualificação formal e profissional do servidor, incentivando a qualificação superior e a pós-graduação. Contudo, a mesma lei limita o plano de carreira do servidor federal em educação ao mesmo patamar hierárquico, ou seja, ao seu nível de classificação. Qual a sua opinião sobre o incentivo que a lei traz à qualificação continuada dos servidores, de um lado, e o limite que impõe em relação ao uso dessas qualificações dentro das Instituições Federais de Educação, de outro?

**R:**

**21)** Partindo do pressuposto de que há alguma insatisfação de sua parte, quais as suas sugestões para que se possa modificar o grau de satisfação com seu trabalho, dentro da UFSC, ou, ao menos, minimizar a insatisfação?

**R:**

**ANEXO**

Art. 3º A gestão dos cargos do Plano de Carreira observará os seguintes princípios e diretrizes:

- I - natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema Federal de Ensino;
- II - dinâmica dos processos de pesquisa, de ensino, de extensão e de administração, e as competências específicas decorrentes;
- III - qualidade do processo de trabalho;
- IV - reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão;
- V - vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições;
- VI - investidura em cada cargo condicionada à aprovação em concurso público;
- VII – desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;
- VIII - garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;
- IX - avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; e
- X - oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas.

Art. 4º Caberá à Instituição Federal de Ensino avaliar anualmente a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades, propondo ao Ministério da Educação, se for o caso, o seu redimensionamento, consideradas, entre outras, as seguintes variáveis:

- I - demandas institucionais;
- II - proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e usuários;
- III - inovações tecnológicas; e
- IV - modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição.

Parágrafo único. Os cargos vagos e alocados provisoriamente no Ministério da Educação deverão ser redistribuídos para as Instituições Federais de Ensino para atender às suas necessidades, de acordo com as variáveis indicadas nos incisos I a IV deste artigo e conforme o previsto no inciso I do § 1º do art. 24 desta Lei.

### CAPÍTULO III

#### DOS CONCEITOS

Art. 5º Para todos os efeitos desta Lei, aplicam-se os seguintes conceitos:

- I - plano de carreira: conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade;
- II – nível de classificação: conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos,

habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições;

III - padrão de vencimento: posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação;

IV - cargo: conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas a um servidor;

V - nível de capacitação: posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso;

VI - ambiente organizacional: área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal; e

VII - usuários: pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados.

## CAPÍTULO IV

### DA ESTRUTURA DO PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

Art. 6º O Plano de Carreira está estruturado em 5 (cinco) níveis de classificação, com 4 (quatro) níveis de capacitação cada e 39 (trinta e nove) padrões de vencimento básico, justapostos com intervalo de 1 (um) padrão entre os níveis de capacitação e 2 (dois) padrões entre os níveis de classificação, conforme Anexo I desta Lei.

Art. 7º Os cargos do Plano de Carreira são organizados em 5 (cinco) níveis de classificação, A, B, C, D e E, de acordo com o disposto no inciso II do art. 5º e no Anexo II desta Lei.

Art. 8º São atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira, sem prejuízo das atribuições específicas e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações:

I - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino;

II - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino;

III - executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino.

§ 1º As atribuições gerais referidas neste artigo serão exercidas de acordo com o ambiente organizacional.

§ 2º As atribuições específicas de cada cargo serão detalhadas em regulamento.

## CAPÍTULO V

### DO INGRESSO NO CARGO E DAS FORMAS DE DESENVOLVIMENTO

Art. 9º O ingresso nos cargos do Plano de Carreira far-se-á no padrão inicial do 1º (primeiro) nível de capacitação do respectivo nível de classificação, mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, observadas a escolaridade e experiência estabelecidas no Anexo II desta Lei.

§ 1º O concurso referido no caput deste artigo poderá ser realizado por áreas de especialização, organizado em 1 (uma) ou mais fases, bem como incluir curso de formação, conforme dispuser o plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira.

§ 2º O edital definirá as características de cada fase do concurso público, os requisitos de escolaridade, a formação especializada e a experiência profissional, os critérios eliminatórios e classificatórios, bem como eventuais restrições e condicionantes decorrentes do ambiente organizacional ao qual serão destinadas as vagas.

Art. 10. O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

§ 1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III desta Lei.

§ 2º Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

§ 3º O servidor que fizer jus à Progressão por Capacitação Profissional será posicionado no nível de capacitação subsequente, no mesmo nível de classificação, em padrão de vencimento na mesma posição relativa a que ocupava anteriormente, mantida a distância entre o padrão que ocupava e o padrão inicial do novo nível de capacitação.

§ 4º No cumprimento dos critérios estabelecidos no Anexo III desta Lei, é vedada a soma de cargas horárias de cursos de capacitação.

§ 5º A mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento não acarretará mudança de nível de classificação.

Art. 11. Será instituído Incentivo à Qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, na forma de regulamento.

Art. 12. O Incentivo à Qualificação será devido após 4 (quatro) anos de efetivo exercício no cargo e terá por base percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, na forma do Anexo IV desta Lei, observados os seguintes parâmetros:

I - a aquisição de título em área de conhecimento com relação direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor ensejará maior percentual na fixação do Incentivo à Qualificação do que em área de conhecimento com relação indireta; e  
II - a obtenção dos certificados relativos ao ensino fundamental e ao ensino médio, quando excederem a exigência de escolaridade mínima para o cargo do qual o servidor é titular, será considerada, para efeito de pagamento do Incentivo à Qualificação, como conhecimento relacionado diretamente ao ambiente organizacional.

§ 1º Os percentuais do Incentivo à Qualificação não são acumuláveis e serão incorporados aos respectivos proventos de aposentadoria e pensão.

§ 2º O Incentivo à Qualificação somente integrará os proventos da aposentadoria e as pensões quando os certificados dos cursos considerados para a sua concessão tiverem sido obtidos no período em que o servidor estiver em atividade.

§ 3º Para fins de concessão do Incentivo à Qualificação, o Poder Executivo definirá as áreas de conhecimento relacionadas direta e indiretamente ao ambiente organizacional e os critérios e processos de validação dos certificados e títulos, observadas as diretrizes previstas no § 2º do art. 24 desta Lei.

## CAPÍTULO VI

### DA REMUNERAÇÃO

Art. 13. A remuneração dos integrantes do Plano de Carreira será composta do vencimento básico, correspondente ao valor estabelecido para o padrão de vencimento do nível de classificação e nível de capacitação ocupados pelo servidor, acrescido dos incentivos previstos nesta Lei e das demais vantagens pecuniárias estabelecidas em lei.

Parágrafo único. Os integrantes do Plano de Carreira não farão jus à Gratificação Temporária - GT, de que trata a Lei nº 10.868, de 12 de maio de 2004, e à Gratificação Específica de Apoio Técnico-Administrativo e Técnico-Marítimo às Instituições Federais de Ensino - GEAT, de que trata a Lei nº 10.908, de 15 de julho de 2004.

Art. 14. A tabela de valores dos padrões de vencimento encontra-se definida no Anexo I desta Lei, sendo constante a diferença percentual entre um padrão de vencimento e o seguinte.

Parágrafo único. Sobre os vencimentos básicos referidos no caput deste artigo incidirão os reajustes concedidos a título de revisão geral da remuneração dos servidores públicos federais.



## CAPÍTULO VII

### DO ENQUADRAMENTO

Art. 15. O enquadramento previsto nesta Lei será efetuado de acordo com a Tabela de Correlação, constante do Anexo VII desta Lei.

§ 1º O enquadramento do servidor na Matriz Hierárquica será efetuado no prazo máximo de 90 (noventa) dias após a publicação desta Lei, observando-se:

I - o posicionamento inicial no Nível de Capacitação I do nível de classificação a que pertence o cargo; e

II - o tempo de efetivo exercício no serviço público federal, na forma do Anexo V desta Lei.

§ 2º Na hipótese de o enquadramento de que trata o § 1º deste artigo resultar em vencimento básico de valor menor ao somatório do vencimento básico, da Gratificação Temporária - GT e da Gratificação Específica de Apoio Técnico-Administrativo e Técnico-Marítimo às Instituições Federais de Ensino - GEAT, considerados no mês de dezembro de 2004, proceder-se-á ao pagamento da diferença como parcela complementar, de caráter temporário.

§ 3º A parcela complementar a que se refere o § 2º deste artigo será considerada para todos os efeitos como parte integrante do novo vencimento básico, e será absorvida por ocasião da reorganização ou reestruturação da carreira ou tabela remuneratória, inclusive para fins de aplicação da tabela constante do Anexo I-B desta Lei.

§ 4º O enquadramento do servidor no nível de capacitação correspondente às certificações que possua será feito conforme regulamento específico, observado o disposto no art. 26, inciso III, e no Anexo III desta Lei, bem como a adequação das certificações ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, previsto no art. 24 desta Lei.

§ 5º Os servidores redistribuídos para as Instituições Federais de Ensino serão enquadrados no Plano de Carreira no prazo de 90 (noventa) dias da data de publicação desta Lei.

Art. 16. O enquadramento dos cargos referido no art. 1º desta Lei dar-se-á mediante opção irretratável do respectivo titular, a ser formalizada no prazo de 60 (sessenta) dias a contar do início da vigência desta Lei, na forma do termo de opção constante do Anexo VI desta Lei.

Parágrafo único. O servidor que não formalizar a opção pelo enquadramento comporá quadro em extinção submetido à Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, cujo cargo será transformado em cargo equivalente do Plano de Carreira quando vagar.

Art. 17. Os cargos vagos dos grupos Técnico-Administrativo e Técnico-Marítimo do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, de que trata a

Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, ficam transformados nos cargos equivalentes do Plano de Carreira de que trata esta Lei.

Parágrafo único. Os cargos vagos de nível superior, intermediário e auxiliar, não organizados em carreira, redistribuídos para as Instituições Federais de Ensino, até a data da publicação desta Lei, serão transformados nos cargos equivalentes do Plano de Carreira de que trata esta Lei.

Art. 18. O Poder Executivo promoverá, mediante decreto, a racionalização dos cargos integrantes do Plano de Carreira, observados os seguintes critérios e requisitos:

I - unificação, em cargos de mesma denominação e nível de escolaridade, dos cargos de denominações distintas, oriundos do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, do Plano de Classificação de Cargos - PCC e de planos correlatos, cujas atribuições, requisitos de qualificação, escolaridade, habilitação profissional ou especialização exigidos para ingresso sejam idênticos ou essencialmente iguais aos cargos de destino;

II - transposição aos respectivos cargos, e inclusão dos servidores na nova situação, obedecida a correspondência, identidade e similaridade de atribuições entre o cargo de origem e o cargo em que for enquadrado; e

III - posicionamento do servidor ocupante dos cargos unificados em nível de classificação e nível de capacitação e padrão de vencimento básico do cargo de destino, observados os critérios de enquadramento estabelecidos por esta Lei.

Art. 19. Será instituída em cada Instituição Federal de Ensino Comissão de Enquadramento responsável pela aplicação do disposto neste Capítulo, na forma prevista em regulamento.

§ 1º O resultado do trabalho efetuado pela Comissão de que trata o caput deste artigo será objeto de homologação pelo colegiado superior da Instituição Federal de Ensino.

§ 2º A Comissão de Enquadramento será composta, paritariamente, por servidores integrantes do Plano de Carreira da respectiva instituição, mediante indicação dos seus pares, e por representantes da administração superior da Instituição Federal de Ensino.

Art. 20. Para o efeito de subsidiar a elaboração do Regulamento de que trata o inciso III do art. 26 desta Lei, a Comissão de Enquadramento relacionará, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias a contar da data de sua instalação, os servidores habilitados a perceber o Incentivo à Qualificação e a ser enquadrados no nível de capacitação, nos termos dos arts. 11, 12 e 15 desta Lei.

Art. 21. O servidor terá até 30 (trinta) dias, a partir da data de publicação dos atos de enquadramento, de que tratam os §§ 1º e 2º do art. 15 desta Lei, para interpor recurso na Comissão de Enquadramento, que decidirá no prazo de 60 (sessenta) dias.

Parágrafo único. Indeferido o recurso pela Comissão de Enquadramento, o servidor poderá recorrer ao órgão colegiado máximo da Instituição Federal de Ensino.

## CAPÍTULO VIII

### DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 22. Fica criada a Comissão Nacional de Supervisão do Plano de Carreira, vinculada ao Ministério da Educação, com a finalidade de acompanhar, assessorar e avaliar a implementação do Plano de Carreira, cabendo-lhe, em especial:

- I - propor normas regulamentadoras desta Lei relativas às diretrizes gerais, ingresso, progressão, capacitação e avaliação de desempenho;
- II - acompanhar a implementação e propor alterações no Plano de Carreira;
- III - avaliar, anualmente, as propostas de lotação das Instituições Federais de Ensino, conforme inciso I do § 1º do art. 24 desta Lei; e
- IV - examinar os casos omissos referentes ao Plano de Carreira, encaminhando-os à apreciação dos órgãos competentes.

§ 1º A Comissão Nacional de Supervisão será composta, paritariamente, por representantes do Ministério da Educação, dos dirigentes das IFES e das entidades representativas da categoria.

§ 2º A forma de designação, a duração do mandato e os critérios e procedimentos de trabalho da Comissão Nacional de Supervisão serão estabelecidos em regulamento.

§ 3º Cada Instituição Federal de Ensino deverá ter uma Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação composta por servidores integrantes do Plano de Carreira, com a finalidade de acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar a sua implementação no âmbito da respectiva Instituição Federal de Ensino e propor à Comissão Nacional de Supervisão as alterações necessárias para seu aprimoramento.

Art. 23. Aplicam-se os efeitos desta Lei:

- I - aos servidores aposentados, aos pensionistas, exceto no que se refere ao estabelecido no art. 10 desta Lei;
- II - aos titulares de empregos técnico-administrativos e técnico-marítimos integrantes dos quadros das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, em relação às diretrizes de gestão dos cargos e de capacitação e aos efeitos financeiros da inclusão e desenvolvimento na Matriz Hierárquica e da percepção do Incentivo à Qualificação, vedada a alteração de regime jurídico em decorrência do disposto nesta Lei.

Art. 24. O plano de desenvolvimento institucional de cada Instituição Federal de Ensino contemplará plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira, observados os princípios e diretrizes do art. 3º desta Lei.

§ 1º O plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira deverá conter:

- I - dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição;
- II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e
- III - Programa de Avaliação de Desempenho.

§ 2º O plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira será elaborado com base em diretrizes nacionais estabelecidas em regulamento, no prazo de 100 (cem) dias, a contar da publicação desta Lei.

§ 3º A partir da publicação do regulamento de que trata o § 2º deste artigo, as Instituições Federais de Ensino disporão dos seguintes prazos:

- I - 90 (noventa) dias para a formulação do plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira;
- II - 180 (cento e oitenta) dias para formulação do programa de capacitação e aperfeiçoamento; e
- III - 360 (trezentos e sessenta) dias para o início da execução do programa de avaliação de desempenho e o dimensionamento das necessidades institucionais com a definição dos modelos de alocação de vagas.

§ 4º Na contagem do interstício necessário à Progressão por Mérito Profissional, será aproveitado o tempo computado entre a data em que tiver ocorrido a última progressão processada segundo os critérios vigentes até a data da publicação desta Lei e aplicáveis ao Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos e a data em que tiver sido feita a implantação do programa de avaliação de desempenho, previsto neste artigo, em cada Instituição Federal de Ensino.

Art. 25. O Ministério da Educação, no prazo de 12 (doze) meses a contar da publicação desta Lei, promoverá avaliação e exame da política relativa a contratos de prestação de serviços e à criação e extinção de cargos no âmbito do Sistema Federal de Ensino.

Art. 26. O Plano de Carreira, bem como seus efeitos financeiros, será implantado gradualmente, na seguinte conformidade:

- I - incorporação das gratificações de que trata o § 2º do art. 15 desta Lei, enquadramento por tempo de serviço público federal e posicionamento dos servidores no 1º (primeiro) nível de capacitação na nova tabela constante no Anexo I desta Lei, com início em 1º de março de 2005;
- II - implantação de nova tabela de vencimentos constante no Anexo I-B desta Lei, em 1º de janeiro de 2006; e
- III - implantação do Incentivo à Qualificação e a efetivação do enquadramento por nível de capacitação, a partir da publicação do regulamento de que trata o art. 11 e o § 4º do art. 15 desta Lei.

Parágrafo único. A edição do regulamento referido no inciso III do caput deste artigo fica condicionada ao cumprimento do disposto nos arts. 16 e 17 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000.

Art. 27. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

**Brasília, 12 de janeiro de 2005; 184º da Independência e 117º da República.**

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

*Tarso Genro*

*Nelson Machado*

# 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](#)