



Universidade de Brasília
Faculdade UnB Planaltina
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública
Mestrado Profissional em Gestão Pública

MARIA JOSE BUCHALLE SILVA

**SATISFAÇÃO COM O TRABALHO E COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL**

**Um estudo de caso com os servidores docentes e técnicos
administrativos do IFPA – Campus Santarém**

Brasília - DF

2016

MARIA JOSE BUCHALLE SILVA

**SATISFAÇÃO COM O TRABALHO E COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL**

**Um estudo de caso com os servidores docentes e técnicos
administrativos do IFPA – Campus Santarém**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Gestão Pública da Faculdade UnB de Planaltina (FUP) como requisito para obtenção do título de mestre em Gestão Pública.

Área de concentração: Política Pública e Territórios.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Honorato da Silva Júnior

Brasília-DF

2016

Buchalle Silva, Maria Jose.

Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso com os servidores docentes e técnicos administrativos do IFPA – Campus Santarém / Maria Jose Buchalle Silva – Brasília, 2016. 88f.

Dissertação (Mestrado) – Faculdade UnB de Planaltina, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, 2016.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Honorato da Silva Jr, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública.

1. Comprometimento Organizacional. 2. Satisfação no Trabalho. 3. Serviço Público. I. Título.

MARIA JOSE BUCHALLE SILVA

**SATISFAÇÃO COM O TRABALHO E COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL**

**Um estudo de caso com os servidores docentes e técnicos
administrativos do IFPA – Campus Santarém**

Dissertação **aprovada** como requisito para a obtenção do título de **Mestre em Gestão Pública** do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade UnB de Planaltina (PPGP/FUP). A Comissão Examinadora foi formada pelos professores:

Dr, Luiz Honorato da Silva Junior
Professor-Orientador

Dra, Lucijane Monteiro de Abreu
Professora-Examinadora – Membro Interno

Dra. Fernanda Regina Nscimento
Professora-Examinadora– Membro Externo

Brasília, 19 de maio de 2016.

AGRADECIMENTOS

Às vezes conseguimos coisas que consideramos inalcançáveis. Com essa sensação recebi o resultado da minha aprovação no Edital do Processo Seletivo do PPGP em 2014 e da mesma forma, resumo o final dessa etapa acadêmica em minha vida pessoal e profissional. Por vezes sonhamos quase que desacreditando da nossa própria capacidade de conseguir. Ao chegar ao final, nos damos conta de que somos mais do que pensamos ser e podemos mais do que pensamos poder ter. Todo esse trajeto percorrido, nos dá a certeza de que podemos sonhar alto e realizar esses sonhos, que, nesse caso especial, trás à tona a importância de muitas pessoas na nossa vida, sem as quais, teria sido muito mais difícil cortar a linha de chegada. Primeiramente, ao nosso Deus, o Grande Arquiteto do Universo, que me permitiu superar todas as dificuldades enfrentadas, principalmente no que se refere à saúde. Ao Instituto Federal do Pará, órgão ao qual sou lotada. À Universidade de Brasília, executora do programa. Ao mestre com carinho: Prof. Dr Luiz Honorato da Silva Jr, orientador desta pesquisa. À minha família, pai e mãe (Filomeno Silva e Shade Buchalle), eternos incentivadores do estudo na vida dos seus filhos e exemplo de dedicação à educação. Meus irmãos e queridos sobrinhos, sempre preenchendo as lacunas nas minhas ausências e compartilhando as conquistas. Meu esposo Nerivaldo Cesar, sempre apoiando incondicionalmente todos os meus projetos e ajudando a realizar meus sonhos. Meu filho André Buchalle Silva, amigo e incentivador de todos os momentos. Aos colegas da turma do PPGP que me apoiaram durante este percurso e por todas as amizades que perduram. À família Jonhson (Brasília, Planaltina), anjos que Deus colocou em minha vida. Aos amigos pela torcida e incentivo. Àquele, que ao final deste trabalho emprestou sua valiosa e fundamental contribuição, Apolo Franco Novaes. A todos(as), minha eterna gratidão.

*"Toda a teoria só é boa na condição de que,
utilizando-a, se vá além"..*

(André Gide)

RESUMO

A presente pesquisa busca estudar o comportamento das pessoas no ambiente laboral, a partir da percepção das mesmas em relação a comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. O estudo é voltado para o serviço público federal e o objeto da pesquisa foi o Instituto Federal do Pará, Campus Santarém. Fizeram parte da pesquisa a totalidade dos servidores docentes e técnicos administrativos do referido Campus, totalizando 68 servidores. Para o estudo, foi utilizada a pesquisa exploratória descritiva, sob a forma de estudo de caso, com abordagem quantitativa, cujo instrumento de aplicação se deu através de questionário. Do ponto de vista metodológico foram feitas regressões, utilizando-se o método de Mínimos Quadrados Ordinários e, antes disso, foram propostos indicadores que se propunham a mensurar o nível de Comprometimento e de Satisfação dos servidores. Os resultados mostram que o coeficiente de Satisfação é 1,5 vezes maior que o coeficiente de Comprometimento. Também apresenta evidências de que os servidores mais satisfeitos são àqueles mais comprometidos com o trabalho e a recíproca também é verdadeira. Evidenciam também que servidores mais jovens e de menor escolaridade são àqueles que revelam menor comprometimento, enquanto que os servidores com maior escolaridade associado a um maior tempo de serviço revelam maior nível de comprometimento. Da mesma maneira, servidores mais velhos revelam maior satisfação, assim como os técnicos revelam maior satisfação que os docentes. Tais conclusões podem ajudar a Instituição a promover ações que visem estratégias de gestão que aperfeiçoam a eficiência da administração pública via mecanismos de satisfação e comprometimento dos servidores.

Palavras-chave: Comprometimento. Satisfação. Trabalho. Serviço Público Federal.

ABSTRACT

The present research aims to study the behavior of people in the work environment, from the perception of the same in relation to organizational commitment and satisfaction at work. The study is facing the federal public service and the object of the research was the Federal Institute of Pará, Campus Santarém. Took part in the research the totality of servers teachers and administrative technicians of the said Campus, totaling 60 and eight servers. For the study, was used the exploratory descriptive research, in the form of case study, with a quantitative approach, whose application instrument if gave through a questionnaire. From a methodological point of view were made regressions, using the method of ordinary least squares, and before that were proposed indicators that they proposed to measure the level of involvement and satisfaction of the servers. The results show that the coefficient of satisfaction is 1.5 times greater than the coefficient of impairment. Also presents evidence that the more satisfied servers are those most committed with the work and the reciprocal is also true. Also highlight that more young people and servers less schooling are those who show less involvement, while the servers with more schooling associated with a greater service time show greater level of commitment. In the same way, older servers show greater satisfaction, as well as the technicians show greater satisfaction that the teachers. Such findings may help the institution to promote actions aimed at management strategies that improve the efficiency of public administration via mechanisms of satisfaction and commitment of the servers.

Keywords: Impairment. Satisfaction. Work. Federal Public Service

LISTA DE FIGURAS

Figura I Pirâmide de Maslow.....	28
Figura II Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Heszberg.....	30

LISTA DE TABELAS

Tabela I	Estatísticas descritivas das principais variáveis do modelo.....	46
Tabela II	Variáveis relacionadas a Satisfação e Comprometimento dos servidores lotados no IFPA – Campus Santarém.....	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico I	Coeficiente de Satisfação e Comprometimento dos Servidores do IFPA – Campus Santarém	39
Gráfico II	Coeficiente de Satisfação e Comprometimento e as suas respectivas diferenças para o conjunto populacional do IFPA – Campus Santarém.....	40
Gráfico III	Coeficiente de Satisfação e Comprometimento para os grupos populacionais femininos e masculinos.....	41
Gráfico IV	Coeficiente de Satisfação e Comprometimento em relação as idades dos respondentes	42
Gráfico V	Coeficiente de Satisfação e Comprometimento em relação aos níveis de formação educacional dos Servidores do IFPA – Campus Santarém.....	43
Gráfico VI	Coeficiente de Satisfação e Comprometimento para técnicos administrativos e docentes do IFPA – Campus Santarém.	44
Gráfico VII	Coeficientes médios de Satisfação e Comprometimento por tempo de serviço dos servidores do IFPA – Campus Santarém.	45

LISTA DE SIGLAS

CF – Constituição Federal

IFPA - Instituto Federal do Pará

PROEJA – Programa de Educação de Jovens e Adultos

PRONATEC – Programa Nacional de Apoio ao Ensino Técnico e Emprego

PROCAMPO – Programa de Formação do Campo

PARFOR – Programa de Formação de Professores

RJU – Regime Jurídico Único

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica

EAFIC – Escola Agro Técnica Federal de Castanhal

EAFMB – Escola Agro Técnica Federal de Marabá

LOA – Lei Orçamentária Anual

LDO – Lei de Diretrizes e Bases

PPA – Plano Plurianual

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	Erro! Indicador não definido.
1.1 Objetivo Geral	14
1.2 Objetivos Específicos	Erro! Indicador não definido.
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1. Serviço Público no Brasil	16
2.2. Servidor Público	Erro! Indicador não definido.
2.3. Gestão de Pessoas	20
2.4. Qualidade de Vida no Trabalho	21
2.5. Comprometimento organizacional	23
2.6. Satisfação com o trabalho	27
2.7. Caracterização do Objeto de Estudo	33
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	35
3.1. Produção de Dados	35
3.2. Formulação de Coeficientes	36
3.3. Procedimentos de Análise	38
4. RESULTADOS	39
4.1. Estatísticas Descritivas	45
4.2. Resultados das Regressões	48
5. CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS	55
ANEXO	61

1. INTRODUÇÃO

É essencial conhecer os níveis de satisfação e de comprometimento no trabalho de servidores públicos. Podem-se elencar pelo menos duas razões para isso: primeiro porque tal diagnóstico pode ser revelador e útil para tomada de medidas de gestão. Segundo, porque permitiria contribuir com uma ampla literatura referente a este tema que procura entender os fatores que influenciam tais percepções.

Muitos são os questionamentos que permeiam este tema de pesquisa. Talvez os maiores questionamentos digam respeito a uma possível relação entre satisfação e comprometimento no trabalho. Outro questionamento seria saber se aqueles servidores mais satisfeitos são também aqueles mais comprometidos com o trabalho: o que se poderia esperar? Além disso, quais características associadas aos servidores são mais relacionadas com essas percepções acerca do trabalho? Características como sexo, idade, cargo, tempo de serviço, entre outras características, influenciam nessa percepção de satisfação e de comprometimento?

A impressão que se tem no dia-a-dia, de quem frequenta as chamadas “repartições públicas”, é a de que se tem um número significativo de servidores insatisfeitos com a atividade e um diminuto comprometimento no trabalho, sobretudo, quando a medida de comparação é o setor privado da economia. Entretanto, é importante ressaltar, que se trata de percepções à priori, e é difícil afirmar qualquer coisa a respeito, porque não existem medidores objetivos dessas percepções.

Tais constatações reforçam a necessidade da realização de estudos sobre o comportamento dos servidores públicos, tendo em vista que o nível de satisfação e comprometimento define a qualidade do trabalho desempenhado.

Assim, este trabalho tem como principal objetivo buscar evidências a respeito do padrão de satisfação e de comprometimento no trabalho revelados pelos servidores do Instituto Federal do Pará – Campus Santarém. Pretende-se, entender quais fatores relacionados a esses servidores estariam mais relacionados com a satisfação e o comprometimento no trabalho. Buscam-se evidências sobre quais características diretamente observáveis dos servidores estariam mais relacionadas com servidores mais satisfeitos e comprometidos com o trabalho.

Além deste objetivo mais geral, pretende-se ainda, identificar se os servidores que se revelam mais comprometidos com o funcionamento organizacional, são também aqueles mais

satisfeitos, ou não. E ainda, pretende verificar uma possível relação entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho no IFPA Campus Santarém.

O atendimento dos objetivos desta pesquisa pode contribuir diretamente com o aperfeiçoamento da gestão no IFPA Campus Santarém e ainda, contribuir para a calorosa discussão acadêmica sobre o tema que pode trazer resultados de ganho de produtividade no trabalho.

A presente pesquisa está estruturada em cinco seções. Depois desta introdução são apresentados os aspectos mais importantes que contextualizam esta pesquisa dentro do referencial teórico. Posteriormente são apresentados os procedimentos metodológicos, sobretudo o processo de produção de dados, a formulação dos coeficientes e os procedimentos de análise. Na sequência são apresentados os resultados enfocando algumas relações entre as principais variáveis determinantes do Comprometimento e da Satisfação, as principais estatísticas descritivas da população estudada e os resultados das regressões que visa encontrar as evidências a respeito dos objetivos deste trabalho. Por fim, são apresentadas as considerações mais relevantes sobre a temática abordada e os resultados obtidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será desenvolvida a revisão da literatura, com o objetivo de apresentar as teorias de diversos autores em relação ao serviço público, servidor público, gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho e, principalmente, sobre comprometimento e satisfação no trabalho.

2.1 Serviço Público no Brasil

As origens do serviço público no Brasil são encontradas a partir da instalação da Família Real Portuguesa, que aprimorou os processos e regulamentou procedimentos. Tornou-se mais forte a partir da Proclamação da República, com a execução de ações que impulsionaram os serviços básicos e essenciais aos cidadãos. Até então, não existia regulamentação, legislação, nem denominação para os servidores da República brasileira.

Tal quadro começou a se reverter com o surgimento do Decreto 1713\39 que começou a estabelecer normas referentes ao funcionalismo público, que, entre outras, trata do provimento do cargo público, define funcionário público e cargo público:

Art. 1º Esta lei regula as condições de provimento dos cargos públicos, os direitos e vantagens, os deveres e responsabilidades dos funcionários civis da União, dos Territórios e, no que couber, dos da Prefeitura do Distrito Federal, dos Estados e dos Municípios.

Parágrafo único. As suas disposições aplicam-se ao ministério público, ao magistério e aos funcionários das secretarias do Poder Legislativo e do Poder Judiciário no que não colidirem com os dispositivos constitucionais.

Art. 2º Funcionário público é a pessoa legalmente investida em cargo público.

Art. 3º Cargos públicos, para os efeitos deste Estatuto, são os criados por lei, em número certo, com denominação própria e pagos pelos cofres da União.

De acordo com Marcelino (1987), o primeiro governo Vargas representou um marco, não só porque produziu grandes transformações nas estruturas econômicas, sociais e políticas do país, mas também porque realizou o primeiro esforço deliberado, sistemático e continuado de modernização administrativa. O outro marco é de fato a reforma administrativa de 1967, que padronizou estruturas e procedimentos e introduziu os modernos instrumentos de intervenção.

Mais recente, o marco na história administrativa foi a reforma dos anos noventa, no Governo Collor, precedida de uma crise que desmantelou e sucateou a máquina administrativa brasileira, criando ensejo para a crítica neoliberal. Pode-se concluir desse período, segundo Rabello (2009), que, não obstante os equívocos políticos, conceituais e operacionais e a desastrada estratégia adotada, a reforma gerencial começou no governo Collor, quando se tentou introduzir, ainda que de forma intuitiva e vacilante, os princípios da nova administração pública.

Com a promulgação da Constituição de 88 e a ideia da isonomia de oportunidades para todos, através do art. 37, parágrafos I e II, estabeleceu-se o concurso público:

Art. 37. A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, e também, ao seguinte:

I – os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei;

II – a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, CF\88).

O artigo 37 elenca também os princípios inerentes à Administração Pública, cuja função é dar unidade e coerência ao Direito Administrativo, controlando as atividades administrativas de todos os entes que integram a federação brasileira (União, Estados, Distrito Federal e Municípios). Dos princípios da legalidade e da supremacia do interesse público sobre o particular nascem os demais princípios. O artigo também especifica a administração pública como direta ou indireta. A direta formada por Ministros e Presidentes e a indireta por autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.

Em 1990 foi publicado o novo estatuto dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais, que consolida o termo Servidor Público, através da Lei 8112/90, o Regime Jurídico Único – RJU.

2.2 Servidor Público

A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e Fundações Públicas Federais, é um marco da administração pública brasileira. Acompanhando as mudanças político-institucionais lançadas pela Carta de 1988 e em observância a seu fulcro universalista e democrático, a Lei nº 8.112 deu existência ao Estatuto do Servidor Público, resultado dos esforços do constituinte para garantir mais produtividade, moralidade e transparência ao serviço público, no Estado de direito que então se restabelecia.

A Lei 8112, em seu bojo, define o conceito de servidor público e de cargo público:

Art. 2º Para os efeitos desta lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público.

Art. 3º Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

Parágrafo único. Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão.

De acordo com Souza e Mello (2010), os conceitos que envolvem servidor público, pressupõem que estes devem cumprir seu papel funcional com excelência, procurando aperfeiçoar ao máximo o seu trabalho, atender bem o cidadão, que, em última análise, é o cliente ou usuário. Assim, o servidor público deve ter em mente que presta serviços a uma Empresa (Pública) e toda empresa sobrevive e precisa de seus clientes. Neste caso específico, a clientela do servidor público é a população que procura o serviço público em suas mais diversas áreas, buscando a resolução de seus problemas da maneira mais eficiente, devendo ainda ter receptividade para melhor solucionar tal problemática. Para tanto, o servidor público deve agir com eficiência, educação e parcimônia.

A função pública tem tamanha importância para o corpo social, que o Código Penal Brasileiro a protege juridicamente, quando tipifica o crime de desacato, crime especial e que tem por sujeito passivo o funcionário público e que decorre justamente do desrespeito à função pública na figura de seu agente. Assim, do mesmo modo como os servidores devem respeitar a população, esta relação deve contar com reciprocidade constante, sendo que o descumprimento desta é passível de punição ao particular na esfera penal. É necessário salientar que a imagem do serviço público no início do século, período em que era um

verdadeiro privilégio trabalhar na Administração Pública, sofreu transformações radicais nos anos oitenta.

Segundo Souza e Melo (2010) a desvalorização paulatina das carreiras públicas impingiu à figura do funcionário público uma aura de vergonha e sinônimo de incompetência, A imagem do serviço público passou por um severo processo de depauperamento, sinônimo de incapacidade e ineficiência. A partir 1995 empreendeu-se um processo de revalorização funcional, procurando reverter à imagem permeada na sociedade de que o funcionário público é inapto por excelência, em regra um beneficiado pelo nepotismo ou pelo sistema ainda coronelista da política nacional e não um profissional capacitado e empenhado em bem desenvolver sua função.

Para Sartor (2003) *apud* Lino (2008), o fracasso das políticas públicas não está na concepção dos programas governamentais, mas sim na sua execução. Entre concepção e execução, a esfera administrativa exige um conjunto de habilidades e competências específicas, que em geral são inexistentes ou insuficientes na administração pública, no conjunto de seus servidores. A problemática está voltada no processo de execução destas políticas, que não conseguem se efetivar. Sendo assim, o Estado demonstra que é um bom planejador, mas ainda um executor deficitário.

Segundo Frederickson (1971) *apud* Lino (2008) a diretriz mestra da nova administração pública é desenvolver nos funcionários um compromisso com a construção de uma sociedade mais preparada para enfrentar as demandas contextualizadas em uma era de mudanças. A grande tarefa a ser realizada compreende, entre outros aspectos, a revisão dos serviços de atendimento ao público com vistas a sua maior eficiência e humanização. Isso implica repensar profundamente os modelos organizacionais vigentes. A eficiência e a humanização no processo de atendimento são fundamentais para que exista esta quebra de paradigmas e a alteração no cerne da problemática em questão.

Segundo Pereira(2002) *apud* Lino (2008), a estratégia da administração pública para o alcance de novos rumos deve ser posta dentro de uma estrutura administrativa diferente, reformada e que priorize a descentralização e a delegação de autoridade. Considera que este é um fator importante para a busca da excelência, em uma sociedade que, paulatinamente, está ficando mais exigente em relação à qualidade e eficiência do serviço público. Desta forma, é necessário compreender que a exigência começa nos pontos básicos do funcionalismo.

2.3 Gestão de pessoas

Em muitas instituições públicas brasileiras, o setor que desenvolve atividades voltadas para a área de pessoal, resume essas atividades à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria, normas internas e acompanhamento do sistema utilizado para operacionalizar essas atividades. Pouco ou quase nada é tratado em nível de desenvolvimento, treinamento e capacitação de pessoas.

Segundo Camões, Pantoja e Bergue (2010), a forma de atuação da área de gestão de pessoas é geralmente reativa, respondendo quando acionadas pelas demandas das outras áreas da organização e funcionários, indicando que elas não possuem o controle dos assuntos que estariam afetos à sua responsabilidade. Muitas organizações públicas ainda não vinculam a realização do trabalho com o adequado desempenho, e este, por sua vez, está desvinculado dos mecanismos de remuneração. O fato de haver pouca ou nenhuma ênfase no desempenho, no resultado e nos critérios de mérito é refletido pela falta de mecanismos para o desenvolvimento profissional contínuo e permanente e pelo pouco estímulo à rotação de funções.

Ainda para esses autores, embora não exista um conjunto de regras que possa ser denominado efetivamente de “política de gestão de pessoas”, as normas e definições existentes, principalmente aquelas constantes nos planos de cargos, podem suscitar a acomodação dos funcionários. Entre elas se destacam a utilização do tempo de serviço como critério prioritário para a progressão e a utilização da gratificação como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial. A descrição de cargos, da forma como é realizada, limita o escopo de atuação dos funcionários, desestimulando a multifuncionalidade e a visão sistêmica, e configura com frequência os desvios de função que são muito comuns nos diversos órgãos públicos em todos os âmbitos.

O recrutamento e a seleção realizados por concursos têm foco baseado em cargos e, não, em competências. A forma genérica como os cargos são descritos possibilita a alocação das pessoas em áreas com características muito diferentes, mas, de fato, não supre as reais necessidades em relação às competências necessárias para a realização de suas atividades típicas. Para Camões, Pantoja e Bergue (2010), a área de gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, em que ela deve conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos.

Essa área deve ser a detentora das informações sobre o perfil dos funcionários da organização e também sobre os resultados, devendo coordenar os esforços para suprir as necessidades de pessoal de uma forma altamente técnica, com a identificação dos perfis profissionais adequados. Isso inclui a criação de oportunidades de crescimento profissional para as pessoas da organização, uma vez que novas competências individuais poderão ser necessárias.

A atuação estratégica dessa área prevê que sejam reestudadas as formas de admissão de funcionários, baseando-se na identificação das competências essenciais para a organização e daquelas que podem ser obtidas fora da organização. O cunho estratégico dessa e das demais áreas da organização deve representar a obtenção dos melhores resultados com a melhor aplicação possível de todos os recursos.

O gestor que trata da gestão estratégica de pessoas precisa estar preparado para fazer frente ao novo desafio que se apresenta com as mudanças de escopo e de abordagem até então praticados na gestão de pessoas. Para a implementação da gestão estratégica de pessoas, novas atividades, mecanismos e instrumentos deverão ser incluídos no escopo de ação e atuação da área de gestão de pessoas.

2.4 Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo Chiavenato (2004), o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi usado por Louis Davis, na década de 1970, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. Segundo o mesmo autor, atualmente, o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho.

Para Walton (1973), a expressão qualidade de vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. A qualidade de vida no trabalho resulta direta da combinação de diversas dimensões básicas do desempenho das atividades e outras dimensões não dependentes diretamente das tarefas, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além

de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização.

Segundo Handy apud Rodrigues, (1995), citado por Pinto (2015), o trabalho organizacional é vital e pode ser visto como parte inseparável da vida humana e a QVT influencia ou é influenciada por vários aspectos da vida fora do trabalho.

Guest (1979), citado por Pinto (2015), conceitua QVT como um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhora da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como fins de auto realização e auto engrandecimento.

Galo (2000), também citado por Pinto (2015) observou que qualidade de vida no trabalho tem por objetivo o aumento da produtividade, de maneira a gerar recursos, fazendo com que a organização sinta-se estimulada a investir em melhorias. Para tanto, a integração e harmonização para a melhoria da QVT e o aumento da produtividade precisam ser demonstrados como forma de obter a adesão do corpo de diretores e administradores, sempre preocupados com a necessidade permanente de valorização do capital, o que é natural no meio empresarial. O fato da melhoria da qualidade de vida no trabalho depender muito mais de uma vontade política dos dirigentes das organizações do que do investimento de recursos financeiros é sem dúvida um fator facilitador que deve ser explorado.

Segundo França (1999) a visão de qualidade de vida no trabalho é muito mais abrangente, sendo chamada de biopsicossocial e vinda da medicina Psicossomática a qual propõe a visão holística do ser humano e não compartimentalizada. Daí ele ser o eixo conceitual de qualidade de vida no trabalho. Para Limongi (2003), QVT apresenta-se como as escolhas de bem-estar no trabalho orientado pela busca e garantia do desenvolvimento no ambiente de trabalho em sincronia com os objetivos, política e cultura organizacional. A QVT confere o enriquecimento do cargo resultando nas diversas dimensões da tarefa capazes de trazer motivação e satisfação.

2.5 Comprometimento organizacional

O advento da globalização a partir da década de noventa provocou alterações na gestão das empresas, de forma que estas tiveram que se adequar às novas tendências para continuarem competitivas no mercado globalizado. Essas novas tendências trouxeram, entre

outras prioridades, um novo olhar para os recursos humanos, que começaram a ser vistos como importante capital para as organizações e que precisavam compor o Capital Intelectual das empresas. A partir desse contexto, nasce a necessidade de uma atenção maior para o servidor público, suas qualidades e percepção, pois é ele, o verdadeiro executor das políticas públicas.

Segundo Dessler (1996) “é necessário mais do que funcionários comprometidos – que se identificam com a empresa e adotam suas metas como se fossem seus proprietários”. Para o autor “cada vez mais, funcionários comprometidos são a chave para o diferencial competitivo da empresa”. Leite (2004) ressalta que as instituições públicas não fogem a esse contexto, pois essas tendências fizeram também, com que a sociedade passasse a exigir mais das instituições. Ainda para esse autor, o comprometimento tem sido entendido por vários pesquisadores como uma espécie de laço psicológico que caracteriza o relacionamento entre o indivíduo e a organização.

Os estudos sobre o elo que se estabelece entre indivíduo e organização tem demonstrado crescente interesse de pesquisadores ligados a diferentes áreas, como a psicologia, sociologia e teoria das organizações.

Na tentativa de explicar quais seriam os elementos determinantes do elo indivíduo – organização, os estudos sobre o comprometimento ganham um caráter pluralista, dada a existência de inúmeros elementos que podem determinar este elo. Este caráter pluralista, por sua vez, dá margem a uma serie de conceitos e significados sobre o termo “comprometimento” e conseqüentemente não há um consenso com relação à definição desta referencia teórica.

Na língua portuguesa, o significado de comprometimento inclui noções de responsabilização, compromisso, engajamento, envolvimento, forte adesão ou vinculação a alguma ideia ou coisa. Northcraft e Neale (*apud* Moraes; Marques; Correia, 1998) afirmam que mais do que simples lealdade à organização, o comprometimento é um processo a partir do qual os indivíduos expressam a sua preocupação com o bem-estar e o sucesso dessa organização. Refere-se a uma propensão a agir, a se comportar de determinada forma. “Como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo; é, assim, tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo” (BASTOS, 1994b, p. 86).

Borges e Andrade (1989), Brandão (1991), Bastos (1993), Moraes & Dias (1993), citados por Brito (2000), sintetizaram as principais abordagens e propostas de mensuração do comprometimento organizacional: o enfoque afetivo, o instrumental, sociológico-normativo e

comportamental. Nesta primeira perspectiva, os autores fundamentaram investigações de Monday, Poter & Sters (1979) citados por Brandão (1991), Borges-Andrade (1989), em que o nível de envolvimento que se estabelece entre o indivíduo e a organização é enfatizado segundo a sua natureza afetiva. Esses autores vêem o comprometimento como o estado no qual o indivíduo se identifica com a organização, seus valores e metas, e desejam permanecer como parte desta, de tal forma a se envolver na consecução dos objetivos organizacionais.

O envolvimento alcançado pelo segundo sistema, já baseado na autoridade racional-legal, utiliza recompensas e incentivos econômicos em troca de participação e de um melhor desempenho. Esta base de poder remunerativa utilitária tende a evocar uma participação calculista. O compromisso moral é alcançado por organizações que exercem o controle de natureza normativa, ou seja, o uso de recompensas e incentivos simbólicos como prestígio, reconhecimento e respeito. Nesta lógica a participação, frequentemente, é, por si, mais o fim do que o meio para se atingir outros fins. BRITO (2000).

Outro trabalho significativo é o de Buchanan, citado por Bastos (1993), que assume como elemento central da relação indivíduo-organização, a premissa da identificação dos indivíduos membros com os valores organizacionais.

Na perspectiva sociológica, comprometimento organizacional é tratado como resultante das relações de autoridade, que são estabelecidas pelo empregador, com vistas a controlar e subordinar os trabalhadores no contexto do trabalho. Este enfoque tem suas origens nos estudos de Weber, Edward e Buramoy que consideram que as relações de trabalho vigentes em regimes capitalistas são estruturadas na dominação do indivíduo, enquanto força de trabalho.

Outra vertente de natureza normativa representa uma convergência das considerações da teoria organizacional proposta por Etizione (1961) e da psicologia social. Nesta ótica, o comprometimento é abordado como um conjunto de pressões internalizadas pelo indivíduo, de tal forma que este se comporte convenientemente no cumprimento dos objetivos e interesses organizacionais.

Numa perspectiva normativa – instrumental, Wiener & Vardi (1990) tratam do comprometimento organizacional como o fenômeno resultante do sistema cultural e motivacional. Para esses autores, as pressões internalizadas manifestam-se em padrões de comportamentos que possuem como características o sacrifício, a persistência e a preocupação pessoal. Prosseguindo, defendem ainda, que os valores e as normas partilhados que geram comprometimento, associado às crenças instrumentais (relativas as consequências prováveis de um determinado desempenho), explicam as intenções comportamentais. Estas,

por sua vez, são antecedentes do comportamento propriamente dito, sobre os quais atuam o sistema de recompensas da organização.

Finalmente, abordagem comportamental insere o comprometimento nas teorias de atribuição, assumindo que comprometimento é avaliado pelo indivíduo, com o objetivo de manter a compatibilidade entre os seus comportamentos e as suas atitudes.

Nesta vertente, comprometimento é definido como “o estado de ser em que as ações determinam crenças que sustentam atividade e próprio envolvimento do indivíduo com a organização”. Nesta linha de investigação, estão os trabalhos de Kisler & Sakamura, Salancik, O’Reilly & Caidwell e Klaine & Peters citados por Bastos (1993).

Em sua meta-análise, Mathieu & Zajac (1990), citado por Moraes & Dias (1993), Bastos (1993), Brandão (1991) apontam um conjunto de dimensões, indicadoras dos antecedentes do comprometimento organizacional.

Este conjunto de elementos é categorizado nas seguintes variáveis: características pessoais, do trabalho, relações líder-grupo, características organizacionais e do papel. Quanto às características pessoais, as investigações desses autores evidenciaram correlações entre estas e o comprometimento.

Maior nível de comprometimento é estabelecido por indivíduos como maior tempo na organização, de maior idade, Angle & Perly (1981), Krebiniak (1974), Morris & Cherman (1981), citados por Moraes & Dias (1993), de remuneração mais elevada, bem como por aqueles que ocupam cargos mais elevados na estrutura organizacional. O sexo masculino e maior nível educacional parecem determinar maiores níveis de comprometimento.

Por sua vez, Mowday (1982) em sua investigação, aponta que existe uma correlação negativa entre comprometimento e o nível educacional. Tal fato se justificaria uma vez que, os indivíduos de escolaridade mais elevada trazem maior expectativa e nem sempre as organizações estão aptas a supri-las. Baixas correlações entre as características pessoais (idade, número de filhos, estado civil, tempo de serviço), nível de habilidade, percepção de alternativas de trabalho e sistema de pagamentos foram encontrados por Cohen & Lowberg, citados por Bastos (1993).

Indicadores como a variabilidade, identidade e o significado das tarefas, interlacionamento, feedback do trabalho e dos colegas e a autonomia tem sido aplicado com o objetivo de verificar tais correlações e apresentam-se como forte preditores do comprometimento, Monday et al (1982), Motaz (1988), citados por Brito (2000).

Segundo Brito (2000), as relações líder-grupos, indicadas por comportamentos de estruturação e consideração, tendem a apresentar correlações positivas moderadas com o

comprometimento. No caso de indicadores como a habilidade de comunicação do líder e a gerencia participativa, as correlações são mais altas. Quando as características organizacionais foram tomadas como precedentes do comprometimento organizacional, a metanálise de Mathieu & Zajac apresentou correlações praticamente nulas. No que se refere às características do papel (indicadas pela ambiguidade, conflitos e sobrecarga) encontraram-se correlações negativas com comprometimento.

Segundo Brito (2000), ao investigarem os antecedentes do comprometimento em instituições públicas, com base em modelos explicativos similares, Borges-Andrade (1989) e Brandão (1991) chamam a atenção para tendência explicativa das variáveis organizacionais, especialmente no que se refere a oportunidade de crescimento e realização profissional oferecida ao servidor.

Ao aplicar o modelo da técnica comprobatória Willian e Hazer citados por Moraes & Dias (1993), defendem a existência de evidências empíricas que mostram que a satisfação no trabalho é uma causa do comprometimento organizacional. Tal afirmativa vai ao encontro com as premissas de Bluerdon (1982), Koch e Steers (1977).

A relação entre comprometimento organizacional e a satisfação do indivíduo, enquanto força de trabalho, é também evidenciada por Moraes e Dias (1993), citado por Brito (2000). Ao executarem um diagnóstico do comprometimento dos servidores de uma organização pública, ligada ao serviço de extensão, encontram relação direta entre as variáveis do contexto de trabalho (níveis de satisfação com segurança, compensação, possibilidade de crescimento, satisfação salarial com referência a equidade interna e externa), que explicaram 40% do grau de comprometimento.

A partir das considerações acima, sobre comprometimento organizacional, verifica-se que o tema é amplo, complexo, multidisciplinar, investigativo e requer aprofundamentos em novos trabalhos para o avanço de outras pesquisas na área.

2.6 Satisfação com o trabalho

Os estudos iniciais sobre satisfação no trabalho remontam ao período dos anos 20 e tinham por objetivo estudar situações de fadiga e monotonia dos trabalhadores. Nesse período surgem as primeiras preocupações científicas sobre a influência das condições físicas do local de trabalho na produção industrial.

Segundo Coda (1997), citado no artigo de Pinto (2015) a ideia de que a satisfação no trabalho influencia as decisões das pessoas sobre trabalhar e de permanecerem no atual

emprego ainda parece ser valida. Cada vez mais as organizações conduzem levantamento de atitudes no trabalho para identificar os sentimentos de satisfação de seus colaboradores, para entender como a organização opera e para avaliar os efeitos de praticas gerenciais especificas e de arranjos organizacionais.

Autores como Maslow (1948) e Henzberg (1973) contribuíram significativamente para estudos nessa área. Maslow baseia seus estudos na teoria da hierarquia das necessidades humanas. Henzberg estuda sua teoria baseada nos fatores higiênicos e de motivação.

2.6.1 Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow

Para Maslow, adepto da psicologia humanista, a motivação está diretamente ligada à satisfação de necessidades; sua proposta de hierarquia de tipos de necessidades é conhecida como Pirâmide de Maslow, de acordo com a Figura 1.



Figura I: A pirâmide de Maslow.
Fonte: extraído de Maslow (2000, p. xxv)..

Na base da pirâmide estão as necessidades indispensáveis à vida, chamadas de necessidades primárias, como a satisfação de necessidades fisiológicas básicas do corpo físico (respiração, comida, água, etc.).

Logo acima está a necessidade de segurança, de amor e relacionamentos e de estima; por último, no grau mais refinado, estão as necessidades de realização pessoal; estas são chamadas de necessidades secundárias. As necessidades primárias são atendidas externamente (comida, roupa, dinheiro, etc.); as necessidades secundárias são atendidas internamente (sensações de afeto, autoestima, realização pessoal). Para Maslow: "à medida que os aspectos básicos que formam a qualidade de vida são preenchidos, podem deslocar seu desejo para aspirações cada vez mais elevadas".

A teoria da motivação humana de Abraham Maslow parte da ideia de que uma necessidade satisfeita deixa de ser fonte de motivação para o comportamento; por outro lado, uma necessidade não satisfeita afeta diretamente o comportamento humano como fator desmotivador.

2.6.2. Teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria de Frederick Herzberg é conhecida como a teoria dos dois fatores, higiênicos e motivacionais, que são determinantes para avaliar o grau de satisfação e motivação de funcionários em uma empresa.

2.6.2.1. Fatores Higiênicos

Esses fatores estão relacionados com o meio onde o funcionário atua, são determinados pela organização e que fazem parte da cultura da empresa, ou seja, estão fora do controle dos funcionários, são de responsabilidade exclusiva da empresa e de seus respectivos administradores.

Os fatores higiênicos servem para ajustar os colaboradores a seu ambiente, porém não são determinantes para gerarem motivação ou produtividade a longo prazo. São fatores relacionados às condições de trabalho do funcionário, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, como: o salário e os benefícios, a política da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os funcionários, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, a estabilidade no cargo e etc.

Segundo Herzberg (1973), os fatores higiênicos são importantes para evitar a insatisfação dos funcionários, mas sua presença não é suficiente para motivá-los de forma eficiente. Quando esses fatores são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento tem baixo poder motivacional. Porém, quando são precários, provocam insatisfação.

2.6.2.2 Fatores Motivacionais

Dizem respeito ao trabalhador, e não à empresa. Herzberg (1973) chama de fatores motivacionais tudo que tem relação com a execução das tarefas e os deveres relacionados ao cargo em si, como: crescimento profissional, desenvolvimento e aprimoramento de habilidades, responsabilidade do cargo ocupado, auto realização em cumprir as tarefas designadas e o reconhecimento de seu trabalho.

São os fatores motivacionais que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis nominais. O termo motivação, para Herzberg (1973), envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem um suficiente desafio e significado para o trabalhador. Para Herzberg (1973) a política da empresa, condições do ambiente de trabalho, relacionamento com outros funcionários, segurança e salário são exemplos de alguns fatores podem levar a insatisfação. Fatores como crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, reconhecimento e realização levam a satisfação.

A análise da teoria de Herzberg revela existir uma coerência com a hierarquia de necessidades de Maslow. Partindo de ênfases diferentes, Maslow (necessidades) e Herzberg (satisfações) chegam ao mesmo resultado final (realização) como o fator mais importante da motivação (LOPES, 1980).

Na figura II se observa a comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.

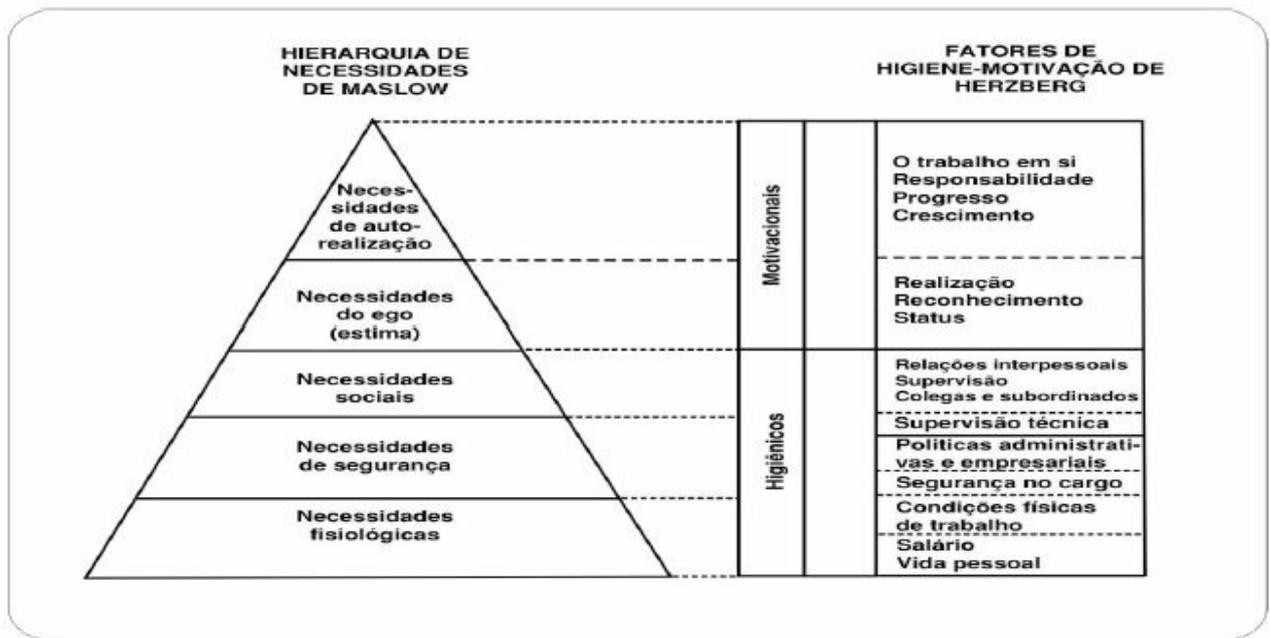


Figura II: comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.

Fonte: extraído de Davis (1977, p.59 apud CHIAVENATO, 1997, p.92).

O tema Satisfação no Trabalho está relacionado dentro dos estudos da Teoria das Organizações, em várias literaturas e abordagens de inúmeros e diferentes autores, que marcaram a teoria da administração, ao longo do tempo. Por exemplo: Chiavenato (1991), Bergamini (1992), entre outros.

Para a Escola Clássica, a abordagem é de que a satisfação está ligada aos incentivos materiais que o colaborador recebe em troca do seu trabalho. Já a Escola de Relações Humanas credita a satisfação ao bom ambiente de trabalho e um bom relacionamento entre a chefia e o colaborador. Por sua vez, a Escola Comportamentalista, apostava na integração do homem com a organização (CHIAVENATO, 2002).

Segundo Bergamini (1990), pesquisas realizadas em relação à satisfação no trabalho, têm mostrado fatores que influenciam nesta questão, como por exemplo, fatores pessoais, entre eles, idade, sexo, escolaridade, nível hierárquico e fatores relativos a organização e seu ambiente, como tipo de organização, tamanho, produto. A autora ressalta que:

“a avaliação do individuo, resulta da percepção deste sobre até que ponto as atividades por ele desenvolvidas em seu próprio trabalho atendem, ou então, facilitam o atendimento de valores que para ele são considerados como importantes, havendo mesmo congruência entre esses valores e as próprias necessidades que ele está tentando satisfazer ao decidir-se pela realização do trabalho em questão”.

Segundo Freire (1998):

“satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêem seu trabalho. É um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre seu trabalho e a medida em que seus objetivos e valores são atendidos, isto é, são fatores positivos ou negativos que caracteriza a atitude do indivíduo em relação a seu trabalho.”

Para Freire, a satisfação no trabalho é um conceito que envolve aspectos emocionais, caracterizando um sentimento e não um determinado padrão de comportamento ou atividade. Nesse cenário a Satisfação no Trabalho é vista dentro de um estado psicológico do indivíduo.

Freire (1998) considera três modelos básicos para explicar o grau de satisfação no trabalho: Teoria das Necessidades, Teoria da Discrepância, Teoria da Equidade.

A Teoria das Necessidades, base de estudo principal de Maslow e Herzberg, a satisfação no trabalho existe quando há também satisfação das necessidades pessoais (necessidades básicas, de segurança, participação, auto realização, etc..), ou seja, a realização daquilo que o indivíduo deseja impacta no resultado do seu trabalho e é determinante para sua satisfação.

Baseando-se na Teoria da Discrepância, a satisfação no trabalho é condicionada a diferença entre aquilo que é efetivamente recebido pelo indivíduo e aquilo que deveria ser recebido pelo trabalho, ou seja, a satisfação vai depender da concordância do indivíduo em relação ao que ele está recebendo pelo trabalho e o que ele acha que deveria estar recebendo, ou ainda, vai depender se o indivíduo entende que está sendo bem pago por aquilo que faz.

A Teoria da Equidade diz que a satisfação no trabalho é baseada no equilíbrio entre o que o indivíduo recebe como resultado do trabalho e aquilo que ele traz para o trabalho, ou seja, esforço, habilidades, experiência.

Para Bergamini (1982), as principais características essenciais a satisfação no trabalho são: a) Autonomia; b) Identidade da tarefa; c) Variedade de conhecimentos e/ou habilidades exigidos pelo cargo; d) Feedback (quantidade de informação oferecida ao empregado sobre a eficácia de seu desempenho); e) conflito de papéis (tarefas conflitantes e ambíguas); f) fixação de objetivos. O interesse e o desafio gerados pela fixação de objetivos e o sucesso na consecução parecem explicar o nível de satisfação pois sua participação no processo de tomada de decisão é uma característica desejável do trabalho e é capaz de promover além de oportunizar recompensas.

Bastos (1994) apresenta uma classificação em dois grupos de fatores: intrínsecos e extrínsecos. Os fatores intrínsecos são aqueles que na percepção do indivíduo, fazem parte do próprio cargo e da natureza do trabalho desenvolvido. Os fatores extrínsecos são aqueles que ocorrem fora do próprio cargo, oriundos tanto de fontes internas à organização, tais como políticas e práticas de administração, colegas, grupos informais, como também de fontes externas, relativas ao ambiente da organização.

Bastos (1996) enfoca outros fatores que influenciam na satisfação do empregado: condições do trabalho (ambiente físico, bem como outros aspectos tais como iluminação, ventilação, conforto, calma, limpeza e equipamentos), nível do cargo (poder, status, prestígio, autonomia, responsabilidade, reconhecimento e realização). O autor também inclui como outro fator importante, o salário, que quanto mais elevado for o salário, maior será a satisfação no trabalho. Entretanto, este conceito não deve ser assim tão simplificado, pois mesmo que o salário permita atender muitas necessidades, haverá sempre outras a serem realizadas. Considera ainda o autor que o ambiente social também interfere no nível de satisfação. Nesta categorização, o ambiente interno com os outros colegas, chefes e subordinados, formam o ambiente social do trabalho ou a cultura organizacional e a interação entre estes, afeta o grau de satisfação do indivíduo.

Para Meyer e Allen (1991), satisfação no trabalho é um laço psicológico que une as pessoas às organizações e que influencia suas atitudes e comportamentos. Os trabalhos desenvolvidos por Allen e Meyer (1990), Meyer et al. (1989) Meyer e Allen (1991), revisando as pesquisas até então realizadas, apontavam para um conceito multidimensional, com três componentes: afetivo, instrumental e normativo.

A dimensão afetiva pode ser traduzida como o vínculo emocional associado à ideia de identificação, de lealdade, de orgulho e desejo de pertencer. O comprometimento instrumental resulta na permanência do indivíduo em função dos custos e benefícios associados a sua saída, que demandaria sacrifícios econômicos, sociais ou psicológicos. Já a dimensão normativa reflete um sentimento de dever, a partir da identificação e internalização dos valores e objetivos da instituição (BASTOS, BRANDÃO E PINHO, 1997).

A satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho e o quanto as pessoas gostam de seu trabalho. De acordo com Spector (2004), a satisfação de modo geral, tanto na vida profissional quanto na vida pessoal do colaborador é considerada indicadora do nível de felicidade e bem estar emocional. O nível de satisfação na vida correlaciona com a satisfação no trabalho.

2.7 Caracterização do Objeto de Estudo

Considerando a necessidade de conhecer a instituição pesquisada e algumas particularidades da mesma, apresenta-se a seguir, um breve resumo histórico do IFPA e do Campus Santarém.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA), é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos e suas práticas pedagógicas (PDI-IFPA 2014-2018).

O instituto foi criado pelo Art. 5º, inciso XX, Lei nº 11.892, de 29/12/2008 pela integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará (CEFET-PA) e das Escolas Agro técnicas Federais de Castanhal (EAFEC) e de Marabá (EAFMB) as quais atuam na rede federal de educação profissional há mais de cem anos, com exceção da EAFMB, criada em 2008. Com o plano de expansão da rede federal de ensino, o IFPA possui atualmente dezoito campi, os quais são: Abaetetuba, Ananindeua, Altamira, Belém, Bragança, Breves, Cametá, Castanhal, Conceição do Araguaia, Itaituba, Industrial Marabá, Rural Marabá, Óbidos, Paragominas, Parauapebas, Santarém, Tucuruí e Avançado de Vigia. (PDI-IFPA 2014-2018).

O IFPA oferta cursos técnicos de nível médio, graduação, formação inicial e continuada e pós-graduação de acordo com a demanda social local, o que garante uma vocação de cada Campus da Instituição.

A sustentabilidade financeira é apoiada, primordialmente, em recursos orçamentários oriundos da União, esses recursos são provenientes do Tesouro Nacional. Os recursos orçamentários do IFPA são consignados anualmente no Orçamento Geral da União por meio da Lei Orçamentária Anual (LOA), a qual é a Lei que estima valores da receita e fixa valores para as despesas para cada exercício financeiro. Após as definições das metas e das prioridades da Administração Pública Federal, para cada exercício, através da Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO), esses instrumentos legais permitem visualizar de forma clara e objetiva os limites da gestão orçamentária e financeira, com foco no exercício corrente. Esses recursos são repassados todos os anos, para que o IFPA possa garantir a realização dos Programas de Governo estabelecidos no Plano Plurianual no âmbito Federal (PPA) (PDI-IFPA 2014-2018).

O IFPA em sua estrutura organizacional possui como Órgãos Superiores o Conselho Superior e o Colégio de Dirigentes, cabendo a Reitoria e os Campi como Órgão Executivo. O

Campus possui autonomia para elaboração de sua estrutura organização levando-se em conta as expertises regionais em que cada Campus esta inserido. O ingresso aos Institutos se dá através de concurso público, de forma descentralizada, de acordo com a necessidade de cada região e de cada Campus. (PDI-IFPA 2014-2018).

O Campus Santarém está inserido na Região do Baixo Amazonas abrangendo os municípios: Alenquer, Almeirim, Belterra, Curuá, Faro, Juruti, Mojuí dos Campos, Monte Alegre, Oriximiná, Prainha, Santarém e Terra Santa. Em Santarém, O Campus existe há cinco anos, oferecendo cursos técnicos nas modalidades Integrado e Subsequente. O primeiro contempla candidatos que concluíram o ensino fundamental e pretendem finalizar o ensino médio concomitante com o técnico. A modalidade subsequente, para candidatos que já concluíram o médio e querem complementar com o técnico. Os cursos ofertados variam de acordo com os arranjos produtivos locais e regionais. Os cursos técnicos ofertados são: Pesca; Aquicultura; Mineração, Agropecuária; Informática; Saneamento; Edificações e Guia de Turismo. Além disso, o Campus desenvolve também programas do Governo Federal como Pro Campo, Parfor, Proeja, Pronatec, Etc. O Campus Santarém findou o exercício de 2015 com média de 800 (oitocentos) alunos regulares.

Em seguida serão apresentados os principais aspectos metodológicos que norteiam este trabalho.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo deste capítulo é apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da presente pesquisa, sobretudo o processo de produção de dados, a formulação dos coeficientes e os procedimentos de análise.

3.1 Produção dos dados

Os dados necessários à pesquisa foram produzidos a partir da elaboração de um questionário (anexo I), composto de três partes principais e aplicados junto a servidores técnicos administrativos e docentes lotados no IFPA - Campus Santarém. No total foram aplicados 68 questionários alcançando assim, a totalidade de servidores lotados naquele Campus.

O referido questionário foi aplicado no período entre dezembro de 2015 a janeiro de 2016 e o objetivo desse instrumento foi captar a percepção dos servidores do Campus Santarém com relação ao comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho dos respondentes.

A primeira parte do questionário consta de sete perguntas com a finalidade de se identificar algumas das principais características sociais do servidor, como sexo, idade, escolaridade, etc, e que na sequência seriam correlacionadas com seus respectivos coeficientes de Comprometimento e de Satisfação, conforme detalhado em seguida.

A segunda parte é composta por dez perguntas que permitiram construir o coeficiente de comprometimento e, a terceira parte, mais dez perguntas que permitiram compor o coeficiente de satisfação no trabalho. As duas últimas partes são compostas por perguntas fechadas com duas ou três opções de respostas.

Uma vez confeccionado o questionário foram realizados pré-testes com a finalidade de adequar melhor as perguntas, com o intuito de dirimir as dúvidas em relação à clareza e entendimento das perguntas.

A aplicação definitiva foi realizada de maneira direta e por meio eletrônico. De maneira direta, foi entregue para cada servidor presente no Campus, pela própria autora, o questionário impresso, que em seguida foi devolvido depois de respondido. Além disso, para os servidores que estavam ausentes do Campus nos momentos das aplicações diretas, foi encaminhado por meio eletrônico (e-mail) e devolvido em seguida, com as respostas.

3.2 Formulação dos Coeficientes

Com o objetivo de se tentar mensurar o comprometimento e a satisfação dos servidores e propor coeficientes que dessem uma medida dessas duas características, partiu-se da premissa de que esses coeficientes atenderiam a dois princípios importantes: simplicidade e eficiência. A primeira característica é importante para que se mantenha a intuição de seus resultados e simplicidade de seus cálculos, o segundo deve garantir que mesmo sendo um indiciador de composição simples não perca a sua eficiência. Assim, é proposto um indicador que garanta a agregação de valores a partir de respostas que estejam diretamente ligadas com o crescimento daquela variável.

Os coeficientes propostos atribuem valores a partir da ordenação às respostas dos questionamentos formulados aos respondentes.

O primeiro coeficiente propõe captar o efeito do comprometimento dos respondentes, da seguinte maneira:

$$CC = \sum_{i=1}^{10} P_i \quad 0 \leq CC \leq 10$$

onde, CC é o Coeficiente de Comprometimento e P_i são as perguntas contidas no questionário com o intuito de compor o referido coeficiente.

Da mesma forma, propõe-se o coeficiente de Satisfação:

$$CS = \sum_{i=11}^{20} P_i \quad 0 \leq CS \leq 10$$

onde, CS é o Coeficiente de Satisfação e P_i são as perguntas contidas no questionário com o intuito de compor o referido coeficiente.

Cada pergunta que compõe os coeficientes poderia ter duas ou três possíveis respostas. Àquelas que continham duas possibilidades de repostas foram ordenadas com a finalidade de diferenciar quem era mais ou menos comprometido/satisfeito. A resposta que identificava menor comprometimento/satisfação era atribuída valor zero e em caso contrário atribuído valor igual a um. Nos casos em que a pergunta tinha três opções de respostas, as possíveis respostas foram ordenadas com a possibilidade de valores iguais a zero, 0,5 ou um, a depender do ordenamento das respostas.

Assim, a soma das dez perguntas garante coeficientes que podem apontar respondentes com um coeficiente que varia entre um valor igual a zero (com baixíssimo

comprometimento/satisfação) até respondentes que possuíam um coeficiente igual a dez (com elevado comprometimento/satisfação com seu trabalho).

É importante ressaltar que no momento de respostas ao questionário, os indivíduos não tinham o conhecimento da ordenação de respostas e nem mesmo de que seria formulado algum tipo de coeficiente ordenador. Tal procedimento foi importante com o intuito de se garantir a minimização de vieses.

3.3 Procedimentos de Análise

Para realizar a análise dos dados coletados adotou-se três estratégias. Na primeira, utilizou-se uma análise descritiva através de gráficos que ilustram a relação entre variáveis importantes, tais como: idade, escolaridade, natureza do cargo e tempo de serviço com comprometimento e satisfação.

Em seguida foram apresentadas as principais estatísticas descritivas com as variáveis do modelo, relacionadas às características sociais predominantes. São apresentadas estatísticas de média, moda, valor máximo, valor mínimo e desvio padrão para cada uma das variáveis produzidas a partir do questionário proposto. Nunca é demais salientar que no caso das variáveis categóricas, a saber: local de residência, gênero, escolaridade e estado civil, são apresentadas as estatísticas das variáveis *dummies* que as representam.

Por fim, a terceira estratégia visava entender a provável relação entre comprometimento e satisfação. Para isso, foram feitas regressões lineares múltiplas.

Este modelo permite conhecer a relação entre as variáveis estudadas, além de sintetizar os inúmeros valores obtidos em uma única função. Como se sabe, a regressão linear múltipla é uma técnica multivariada cuja finalidade principal é obter uma relação matemática entre uma das variáveis estudadas (variável dependente ou resposta) e o restante das variáveis que descrevem o sistema (variáveis independentes ou explicativas), e reduzir um grande número de variáveis para poucas dimensões com o mínimo de perda de informação, permitindo a detecção dos principais padrões de similaridade, associação e correlação entre as variáveis. Ela ainda poderia ser usada na predição de resultados, por meio da regra estatística dos mínimos quadrados (SASSI et al, 2011).

É importante ressaltar que embora a análise de regressão lide com a dependência de uma variável em relação a outras variáveis, ela não implica necessariamente em causa. Uma relação estatística, por mais forte e sugestiva que seja jamais pode estabelecer uma relação causal. As ideias sobre causa devem vir de fora da estatística, enfim, de outra teoria.

É também importante deixar claro que a análise de regressão conceitualmente é diferente da análise de correlação, cujo objetivo básico é medir a intensidade ou o grau de associação linear entre duas variáveis. Na análise de regressão, tenta-se estimar ou prever o valor médio de uma variável com base nos valores fixados de outras variáveis. Assim, pode-se querer saber se é possível prever o coeficiente de Comprometimento/Satisfação a partir de características dos indivíduos.

No caso do modelo de regressão múltipla permite estimar o efeito da variação em uma variável (X_{1i}) sobre Y_i mantendo constantes ou outros regressores (X_{2i} , X_{3i} e assim por diante), conforme elucida Stock e Watson (2004).

No caso deste trabalho, estimar-se-á o seguinte modelo teórico:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki} + u_i, \quad i = 1, \dots, 68.$$

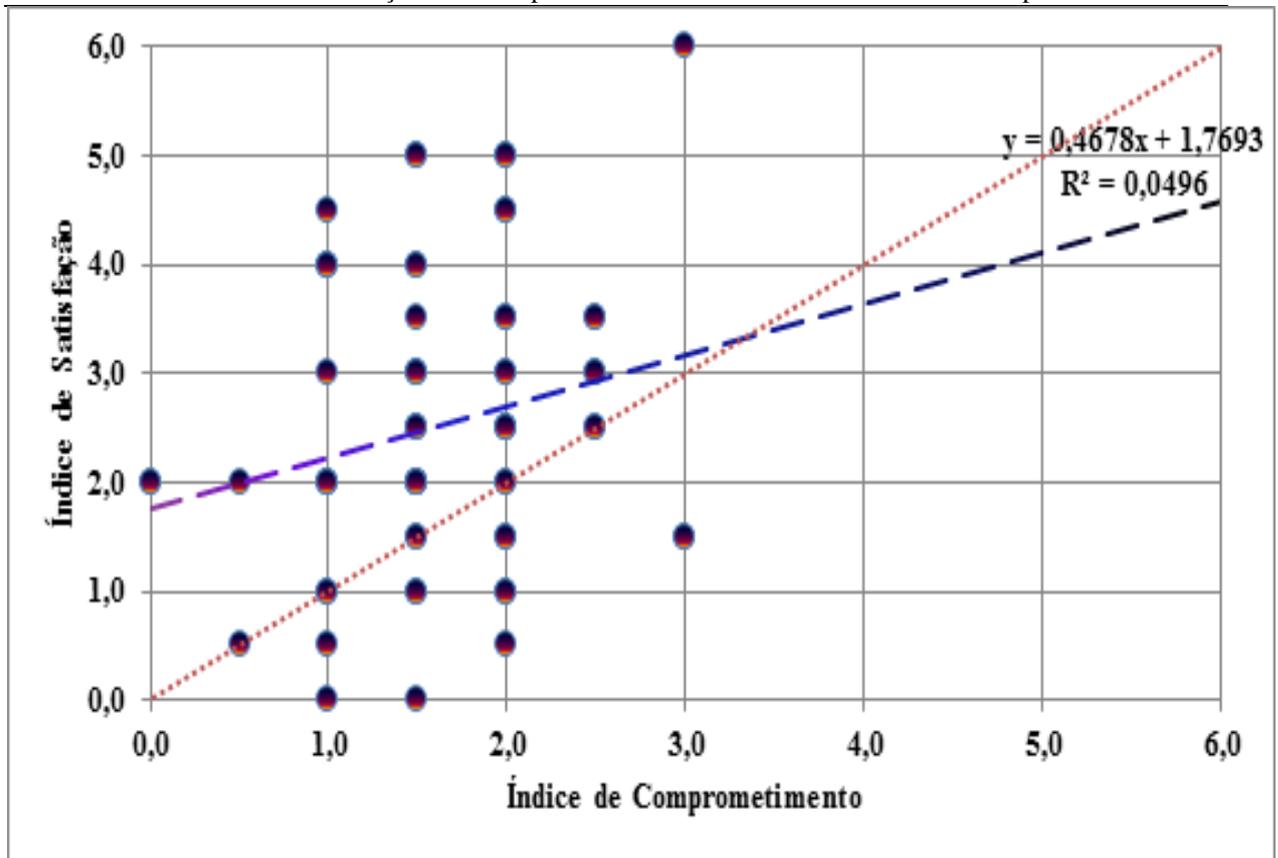
onde Y_i é a i -ésima observação da variável dependente (CC ou CS); X_{1i} , X_{2i} , ..., X_{ki} são as i -ésimas observações sobre cada um dos k regressores e u_i é o termo de erro que captura o efeito de outras variáveis importantes não contidas no modelo.

4. RESULTADOS

São apresentadas inicialmente algumas relações entre as principais variáveis determinantes do Comprometimento e da Satisfação dos Servidores do IFPA – Campus de Santarém.

Primeiramente, apresenta-se a relação existente entre os Coeficientes de Satisfação e de Comprometimento declarado pelos respondentes no gráfico I. Nesta figura são plotadas as combinações dos coeficientes dos 68 respondentes.

Gráfico I – Coeficiente de Satisfação e de Comprometimento dos Servidores do IFPA – Campus de Santarém.



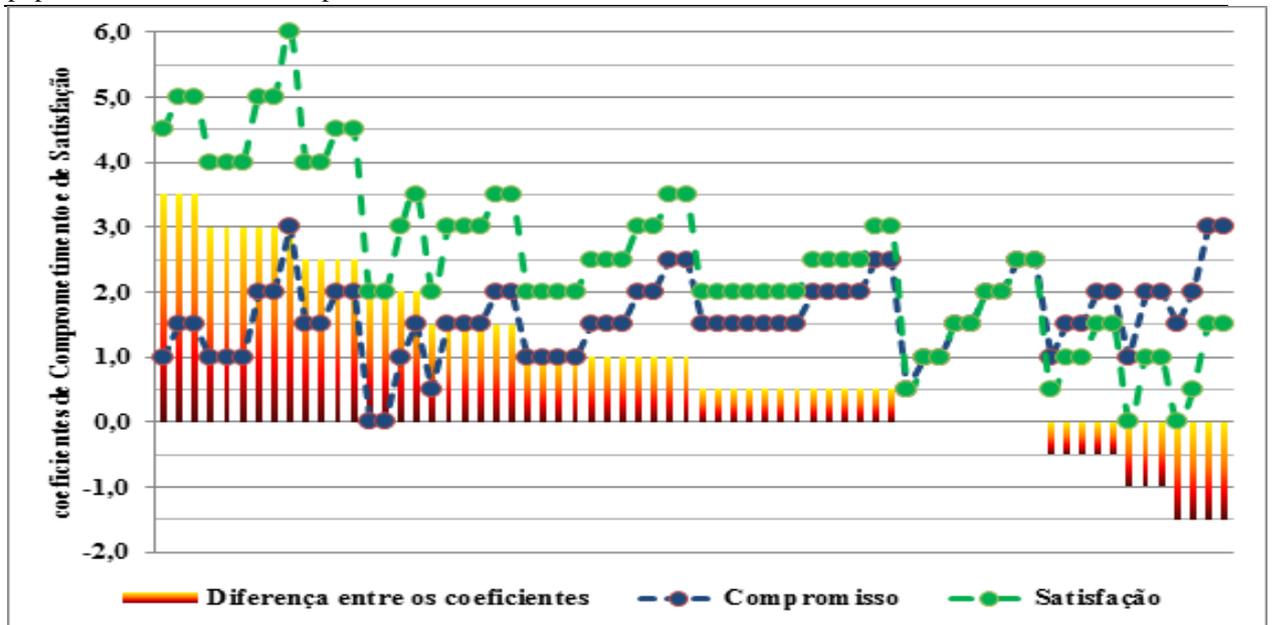
Fonte: Dados da Pesquisa.

Observando o gráfico I, verifica-se que existem apenas 33 pontos e não 68 pontos como eram de se esperar em função do tamanho populacional. Acontece que em função da simplicidade dos Coeficientes formulados, muitos indivíduos tiveram coincidência nas combinações. O caso mais notável de todos foi à combinação de indivíduos que apresentaram um coeficiente de Comprometimento igual a 1,5 e um coeficiente de Satisfação equivalente a dois, tal combinação se repetiu entre sete respondentes.

Verifica-se que 12 respondentes revelaram ter um coeficiente de Comprometimento maior que o de Satisfação. Por outro lado, 47 respondentes revelaram o contrário e apenas nove revelaram igualdade entre os coeficientes. A linha pontilhada define o conjunto de combinações. Os pontos abaixo dessa linha são aqueles que revelam ter um coeficiente de Comprometimento maior que o de Satisfação e, vice-versa.

Outra maneira mais detalhada de verificar a relação existente entre ambos os coeficientes é observando o gráfico II. Esta figura apresenta conjuntamente os dois coeficientes e a diferença entre eles para toda a população estudada.

Gráfico II – Coeficientes de Comprometimento e de Satisfação e as suas respectivas diferenças para o conjunto populacional do IFPA – Campus Santarém



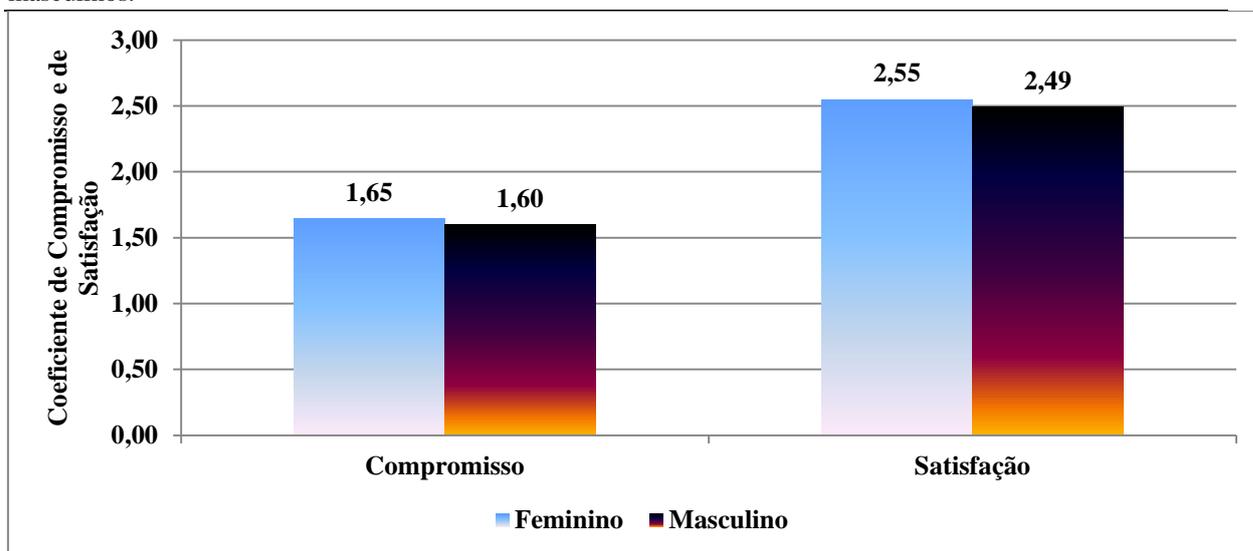
Fonte: Dados da Pesquisa.

O gráfico II está ordenado pela maior diferença entre o coeficiente de Satisfação e o coeficiente de Comprometimento até a menor diferença entre eles. Verifica-se então que, por exemplo, três respondentes apresentam uma diferença entre esses dois coeficientes no valor de 3,5 (facilmente verificado no canto superior esquerdo) e que somente quatro respondentes apresentaram um valor de -1,5 (também facilmente verificado no canto inferior direito).

Observando mais detalhadamente os valores dos dois coeficientes, percebe-se uma clara consonância entre ambos. Feito o cálculo de correlação entre os dois coeficientes chega-se a um valor igual a 0,223.

Outra importante relação a ser verificada concerne a diferença desses coeficientes entre servidores homens e mulheres lotados no IFPA – Campus de Santarém. O gráfico III apresenta as médias dos coeficientes para os dois grupos populacionais.

Gráfico III – Coeficientes de Compromisso e de Satisfação para os grupos populacionais femininos e masculinos.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme se verifica as diferenças são mínimas entre os dois grupos. Observa-se que as diferenças somente podem ser verificadas quando observamos a segunda casa decimal dos coeficientes. Entretanto, de maneira geral, as mulheres apresentam valores superiores aos dos homens de maneira quase que inobservável. Alguns estudos sugerem que o gênero pode afetar a percepção de empregados em relação a comprometimento organizacional (MATHIEU; ZAJAC, 1990; SCANDURA; LANKAU, 1997;). Contudo, uma significativa parte de estudos não se mostram conclusivos nesse respeito.

O trabalho de Aven, Parker e McEvoy (1993), citado por Silva e Honório (2010) por exemplo, em uma meta-análise, afirma que gênero e comprometimento organizacional não apresentam relações. Outros trabalhos mostram que homens e mulheres vivenciam níveis semelhantes de comprometimento organizacional (MARSDEN; KALLEBERG; COOK, 1993).

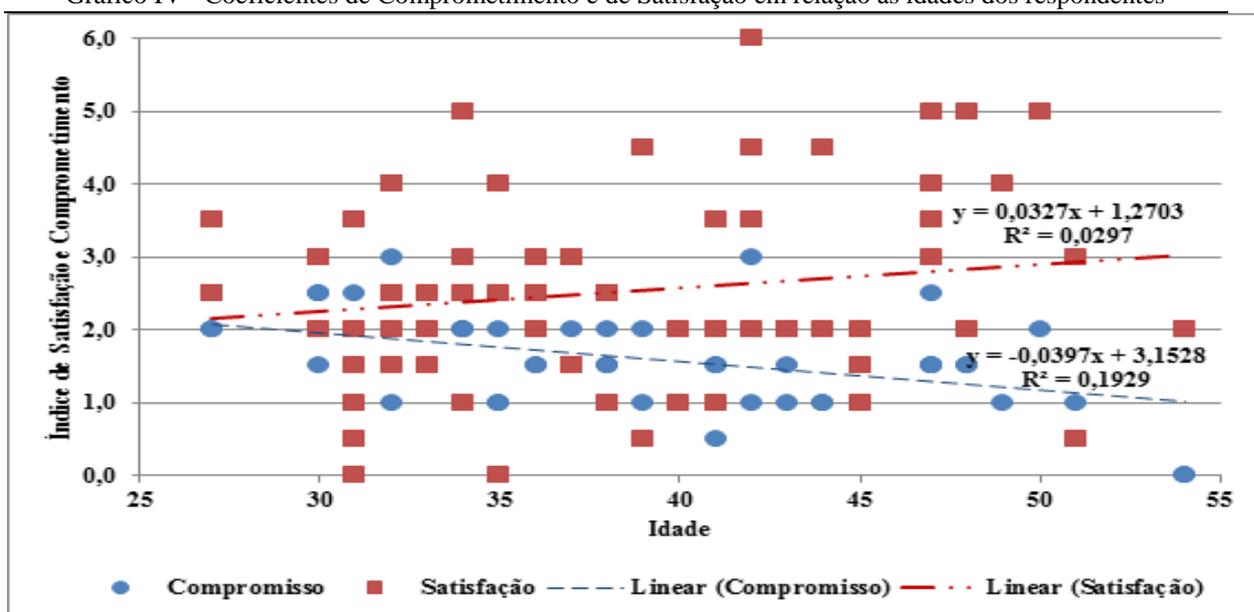
Outros trabalhos como o de Velde, Bossink e Jansen (2003) não encontrou nenhuma diferença significativa no comprometimento organizacional entre homens e mulheres que trabalham em empregos de alto nível.

De acordo com Silva e Honório (200), estudo realizado por Al-Ajmi (2006) buscou explorar o entendimento do efeito do gênero na percepção dos empregados em relação à

satisfação de trabalho e comprometimento organizacional. Nenhuma diferença significativa foi encontrada no que diz respeito a gênero.

Com relação à idade o que se verifica é que à medida que o tempo de vida dos servidores do IFPA – Campus de Santarém avança, os coeficientes médios de Comprometimento e de Satisfação se afastam. O gráfico IV apresenta os coeficientes de Comprometimento e de Satisfação em relação às idades dos respondentes.

Gráfico IV - Coeficientes de Comprometimento e de Satisfação em relação às idades dos respondentes



Fonte: Dados da Pesquisa.

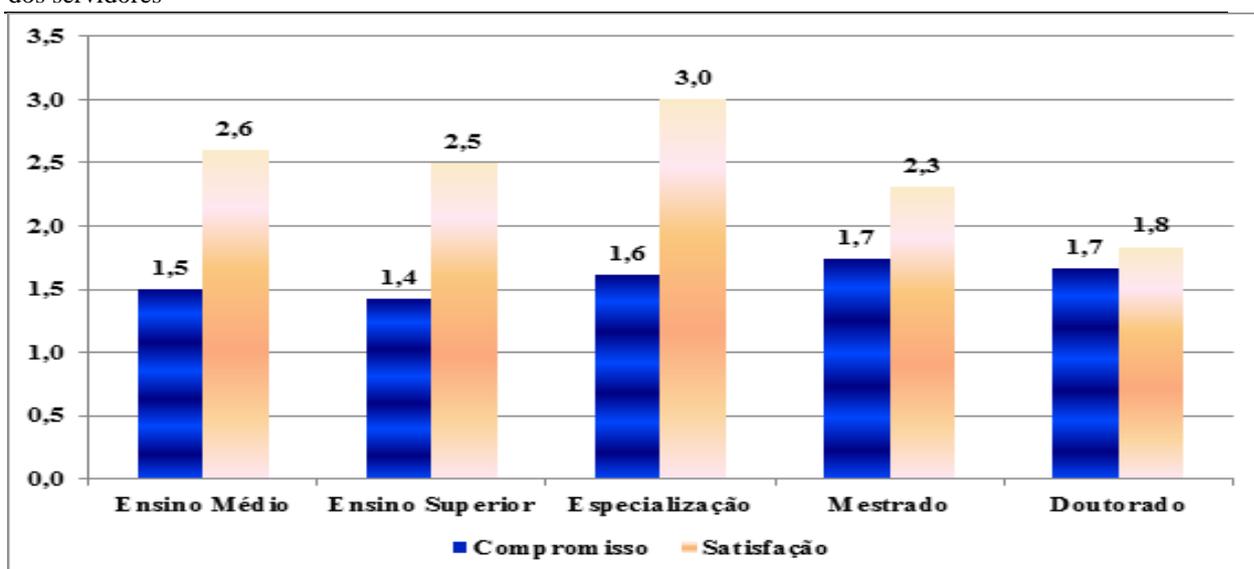
Observando o gráfico IV verifica-se que os coeficientes médios de Comprometimento e de Satisfação se afastam à medida que o servidor é mais velho. Observe que a nuvem de pontos do coeficiente de Satisfação se torna bem mais alta à medida que se pergunta aos servidores mais velhos e o contrário acontece com o coeficiente de Comprometimento. Este fato talvez se deva em razão de que os servidores com mais idade tenham tendência a mostrar mais satisfação em função da estabilidade, remuneração e possibilidade de carreira, entre outros, que o serviço público proporciona, fatores que nem sempre são valorizados no serviço privado. Esta tendência se verifica em Cortês e Silva (2006), que sugere algumas razões para a busca no emprego público, como menor discriminação no processo seletivo, no que tange a idade, por exemplo; não exigência de experiência prévia ou critérios estereotipados, como aparência; redução de defasagem salarial, com relação a grandes multinacionais ou do setor privado em geral.

Observando os dados, verifica-se que dois servidores tiveram coeficientes de Compromisso igual a zero e neste caso ambos tinham a mesma idade, 54 anos. Por outro lado, os maiores coeficientes de Satisfação são percebidos em servidores com cerca de 40 anos.

Observe ainda que na figura é apresentado um ajustamento linear de ambas as nuvens. As referidas linhas confirmam a impressão visual de afastamento dos coeficientes médios.

Com relação aos coeficientes relacionados aos níveis educacionais dos servidores, verificam-se algumas particularidades. O gráfico V, apresenta os coeficientes de Comprometimento e de Satisfação em relação aos níveis de formação educacional dos servidores.

Gráfico V – Coeficientes de Comprometimento e de Satisfação em relação aos níveis de formação educacional dos servidores



Fonte: Dados da pesquisa

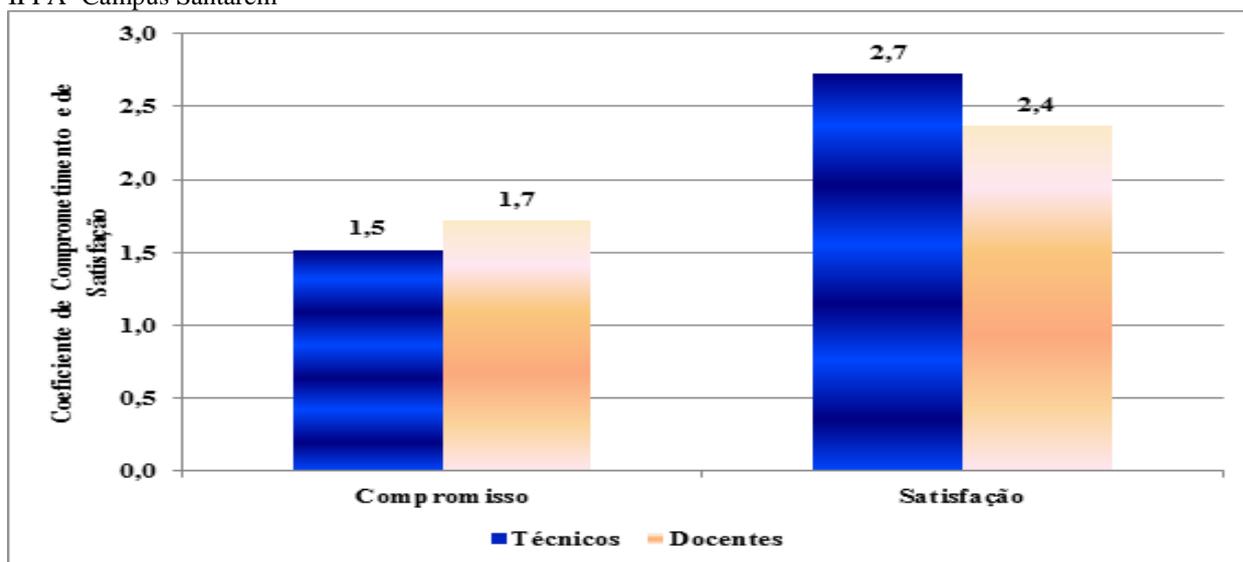
O gráfico V apresenta fatos interessantes. Em primeiro lugar, independente do nível de escolaridade, os servidores se mostram mais satisfeitos que comprometidos. Segundo, os maiores índices de satisfação foram observados entre os níveis de ensino médio e especialização e os menores índices entre os níveis de mestrado e doutorado. Tal resultado corrobora com pesquisa de Brandão (*et al*) (2014) que mostra a relação entre escolaridade e o nível de satisfação com as atividades desempenhadas. O referido trabalho mostra que há uma menor satisfação quando se possui maior escolaridade. Neste mesmo trabalho, observa-se que quanto mais elevado o nível de escolaridade maior será o comprometimento.

Verifica-se que a escolaridade se apresenta de forma diferente em relação a comprometimento e satisfação. Servidores com mais escolaridade se apresentaram mais

insatisfeitos, por outro lado esse mesmo grupo apresentou o maior índice de comprometimento. Os índices de comprometimento seguem uma escala (quase que) hierárquica com a escolaridade.

O gráfico VI apresenta os coeficientes de Comprometimento e de Satisfação para Técnicos Administrativos e Docentes do IFPA- Campus Santarém.

Gráfico VI – Coeficientes de Comprometimento e de Satisfação para Técnicos Administrativos e Docentes do IFPA- Campus Santarém

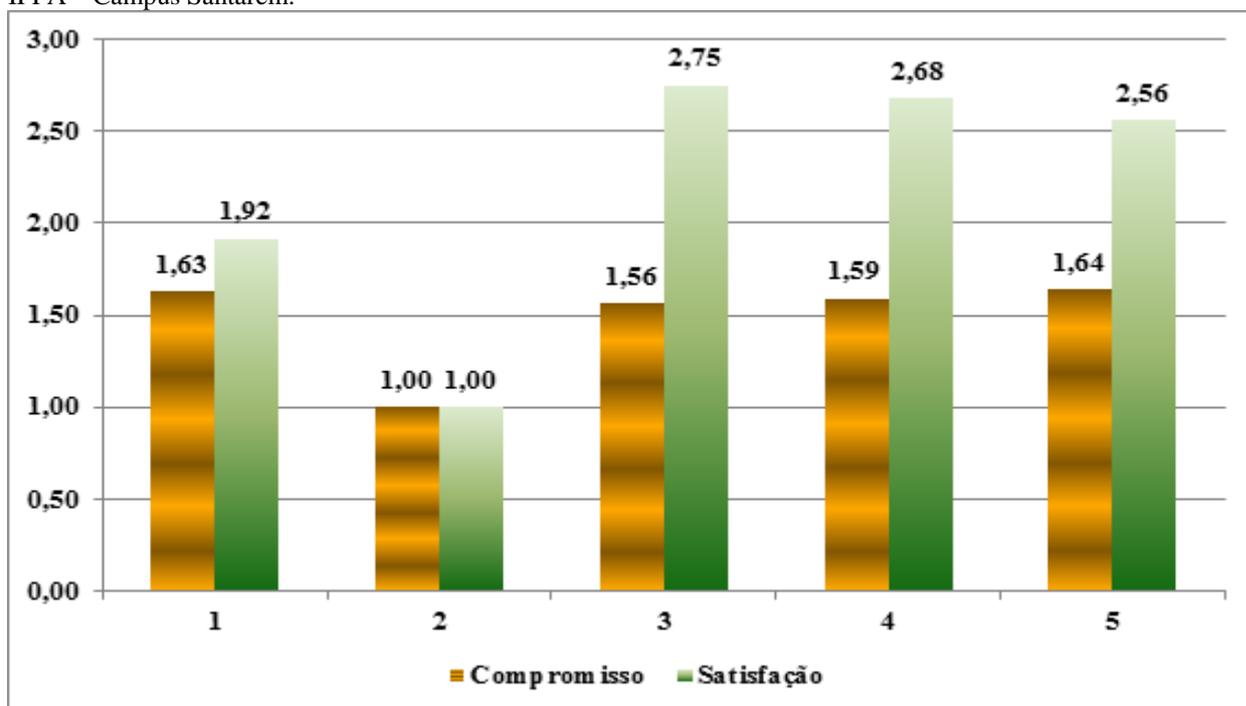


Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico VI, verifica-se que em função da natureza do cargo ocupado, os docentes mostraram mais comprometimento e os técnicos mais satisfação, contudo a diferença entre esses índices não foi significativa em nenhuma das variáveis. É provável que fatores que contribuem para o desenvolvimento do comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, como o vínculo emocional associado à idéia de identificação, de lealdade, de orgulho e desejo de pertencer, bem como sentimento de dever, a partir da identificação e internalização dos valores e objetivos da instituição (BASTOS, BRANDÃO E PINHO, 1997), sejam percebidos da mesma maneira tanto pelos docentes como pelos técnicos.

Por fim, O gráfico VII apresenta os coeficientes médios de Satisfação e Comprometimento por tempo de serviço dos servidores do IFPA – Campus Santarém. Observe que no período da pesquisa de campo o tempo máximo de serviço dos servidores era restrito a um intervalo entre um e cinco anos de serviço.

Gráfico VII - Coeficientes médios de Satisfação e Comprometimento por tempo de serviço dos servidores do IFPA – Campus Santarém.



Fonte: Dados da Pesquisa.

O referido gráfico mostra que há um salto significativo no Coeficiente médio de Satisfação a partir dos servidores que completaram três anos de serviço no IFPA, enquanto que o Coeficiente de Comprometimento médio se mostra praticamente inerte em todos cinco anos. Talvez esses números evidenciem um aumento de satisfação enquanto o servidor passa mais tempo engajado no serviço. Por outro lado, com relação ao comprometimento, não parece haver grandes variações. Ressalte-se que aqueles servidores que tinham dois anos de serviços apresentam uma espécie de “ponto fora da curva”, à razão talvez seja o pouco engajamento e/ou mau convívio com os demais colegas.

Em seguida serão apresentadas as principais estatísticas descritivas da população estudada.

4.1 Estatísticas Descritivas

A tabela I apresenta as estatísticas descritivas do modelo. O objetivo desta tabela é o de se ter uma visão mais geral das principais características da população estudada.

Tabela I – Estatísticas descritivas das principais variáveis do modelo

Estatísticas	Média	Moda	Máximo	Mínimo	Desvio Padrão
Coefficiente de Compromisso	1,62	1,5	3	0	0,63
Coefficiente de Satisfação	2,53	2	6	0	1,31
Local de Residência	0,91	1	1	0	0,29
Gênero (Homem)	0,54	1	1	0	0,50
Idade	38,5	31	54	27	6,92
Escolaridade	2,18	3	4	0	1,04
Função	0,54	1	1	0	0,50
Tempo de serviço (Anos)	4,21	5	5	1	1,25
Estado Civil	0,62	1	1	0	0,49

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme se verifica na Tabela I são apresentadas cinco estatísticas que representam as características predominantes da população de docentes e técnicos administrativos do IFPA, Campus Santarém, objeto deste estudo. Nunca é demais informar que no caso das variáveis categóricas, a saber: local de residência, gênero, escolaridade e estado civil, são apresentados às estatísticas das variáveis *dummies* que as representam.

O coeficiente de Compromisso médio dos entrevistados foi de 1,62. Observe que, analogamente, o coeficiente de Satisfação foi de 2,53. Assim, a partir do indicador proposto e da coleta de dados, pode-se afirmar que os servidores revelam ter muito mais Satisfação com seu trabalho do que Comprometimento. Resultado semelhante também foi verificado em trabalho como o de Souza, Reche e Sachuk (2013).

A explicação para o menor comprometimento em relação à satisfação pode ser explicada por Borges-Andrade & Pilati (1999), citados no trabalho de Kunkele Vieira (2012). Os autores explicitaram que as disfunções típicas do setor público, decorrentes de um aparato burocrático excessivo, geram baixos padrões de comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho.

Seguindo na mesma linha, verifica-se que o valor de coeficiente de Compromisso mais vezes verificado foi o de 1,5, enquanto que o mais repetido, com relação à Satisfação, foi o valor de 2 referentes às estatísticas moda. Verifica-se ainda que o maior coeficiente de Satisfação entre os entrevistados foi duas vezes maior que o maior coeficiente de Comprometimento. Enquanto que, com relação à dispersão dos valores populacionais, o coeficiente de Satisfação apresentou uma dispersão duas vezes maior que o coeficiente de Compromisso, conforme se verifica os valores de Desvio Padrão dessas duas variáveis.

Seguindo a análise, verifica-se que 91% dos entrevistados afirmaram que residiam na Sede. Isso significa que há uma maior concentração de pessoas que são domiciliadas e

residentes na própria sede (base do Campus), em relação às demais que são provenientes de outros Estados e que estão em Santarém, cidade sede do Campus, contudo não têm domicílio no município. O objetivo da pergunta foi identificar o número de servidores oriundos do mesmo município\Estado e os oriundos de outros municípios\Estado.

Com relação a gênero, verifica-se que 54% dos servidores lotados no IFPA – Campus Santarém, é composto por homens.

A idade média dos respondentes fica em torno dos 38 anos de idade o que representa uma população ainda muito jovem com a possibilidade de contribuir com o sucesso daquela Instituição por muito tempo. Verificou-se ainda que o servidor mais jovem tinha apenas 27 anos, enquanto que o mais velho 54 anos. Verifica-se também, que a idade mais comum entre os respondentes é 31 anos de idade.

Em relação à escolaridade, verifica-se que o Campus, ao período da pesquisa, apresentou uma maior frequência de mestrado. Se por um lado, isso pode significar maior possibilidade de melhor contribuição, por outro, pode significar também, maior nível de exigência em relação à instituição, bem como a satisfação, pois quanto maior escolaridade, maior será seu nível de exigência para satisfação e quanto menor escolaridade menor será seu nível de exigência para satisfação. Isso se verifica no trabalho de Brandão et al (2014), cujo resultado mostrou menor satisfação quando se possui maior escolaridade.

Com relação à natureza do cargo, os resultados mostram que 54% dos servidores são docentes e 46% técnico administrativo.

No que tange ao tempo de serviço na instituição, ressalta-se que a maior parte dos pesquisados (42%) trabalha há cinco anos no Campus, ou seja, a maior parte dos servidores está no Campus desde a sua inauguração. O Campus Santarém teve suas atividades iniciadas em novembro de 2010.

Em relação ao estado civil, o resultado mostrou que 62% dos servidores são casados.

Em linhas gerais, percebe-se que o Campus Santarém como um Campus recentemente criado, com apenas cinco anos de atividades no município, conta com servidores jovens e possuem, via de regra, um grau de escolaridade razoavelmente elevado. A Instituição tem em seu quadro dois cargos, sendo um da categoria técnico administrativo e outro da categoria docente e que no momento da pesquisa, o número de docentes foi maior que o número de técnicos.

Observa-se também que o Campus é pequeno, com menos de cem servidores e que esses servidores mostraram um índice de satisfação mais elevado que o índice de comprometimento. Conforme Siqueira & Padovam (2008), quando os sujeitos envolvidos

estão afetivamente vinculados à organização e satisfeitos com o espaço laboral tendem a desenvolver sentimentos de bem-estar no trabalho.

4.2 Resultados das Regressões

Os resultados obtidos das regressões para os modelos que relacionam as variáveis observáveis dos servidores com a Satisfação e o Comprometimento no trabalho dos servidores do IFPA – Campus de Santarém - serão apresentados.

O objetivo das regressões lineares múltiplas é o de verificar quais características, facilmente observáveis e mensuráveis a partir de respostas ao questionário, estão mais relacionadas com os Coeficientes de Comprometimento e de Satisfação calculadas a partir do modelo proposto anteriormente nesse trabalho.

A tabela II apresenta os resultados desses dois modelos. O primeiro modelo relaciona cinco perfis sociais, a saber: idade, escolaridade, natureza do cargo, tempo de serviço e estado civil. Relaciona-se ainda, com uma variável interativa e com o coeficiente de Satisfação. O segundo modelo, utiliza-se das seis variáveis mencionadas e ainda, o Coeficiente de Comprometimento.

Tabela II – Variáveis relacionadas à Satisfação e Comprometimento dos Servidores lotados no IFPA – Campus Santarém

Variável	Comprometimento		Satisfação	
	Coeficiente	Significância	Coeficiente	Significância
Constante	3,804	0,000	-3,024	0,129
Coef. Comp.	-	-	0,809	0,006
Coef. Satisf.	0,147	0,006	-	-
Idade	-0,046	0,000	0,051	0,057
Escolaridade	-0,870	0,061	1,522	0,165
Servidor	0,261	0,126	-0,719	0,072
Tempo de Serviço	-0,225	0,137	0,522	0,141
Estado Civil	0,218	0,119	0,323	0,329
Escol*TempServ	0,187	0,063	-0,312	0,190
N	68		68	
R ²	0,214		0,372	
Teste F	2,341		5,081	
	(0,035)		(0,000)	
Durbin-Watson	2,093		1,800	

Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir do modelo apresentado que explica as variáveis que mais se relacionam com o Comprometimento dos servidores, verifica-se que quatro das sete variáveis têm significância estatística a 90%.

Inicialmente, chama atenção a correlação existente entre Comprometimento e Satisfação. Os resultados mostram que o impacto do aumento da Satisfação no Comprometimento é na ordem de 15%, dentro dos limites impostos pelo modelo. Esse resultado faz pensar que há uma interação entre essas duas características e que elas interagem na mesma direção. Assim, quem está mais satisfeito termina assumindo maior comprometimento.

Este resultado encontra similaridade de resultados com os trabalhos de Kunkel e Vieira (2012), que utilizando o coeficiente de correlação de Spearman concluíram que quanto maior o nível de envolvimento do indivíduo, maior será o seu comprometimento e a sua satisfação com salário, promoções, tarefas, relacionamento com colegas e chefia.

Em seguida, verifica-se que a idade guarda uma relação negativa e estatisticamente significativa com o Coeficiente de Comprometimento dos servidores do IFPA – Campus Santarém. O estimador de idade mostra que a cada ano, em média, os servidores diminuem o seu comprometimento em uma taxa de 4,6%¹.

Este resultado talvez esteja captando um importante efeito: a estrutura pouco motivacional da carreira pública no Brasil. O instituto da estabilidade no serviço público, a ausência de incentivos à produtividade, dentre outras características endêmicas da carreira pública no Brasil, cria um ambiente desmotivador e impróprio para um sentimento de comprometimento. Com o passar dos anos o jovem servidor começa a entender melhor esses mecanismos e perde o interesse. O seu comprometimento passa a ser mais cartorial e menos espontâneo.

Tal resultado encontra similaridade com os trabalhos de Botelho & Paiva (2011), em pesquisa realizada com 330 servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Os autores citados concluíram que os servidores encontram-se descomprometidos em função de falta de infraestrutura, sobrecarga de trabalho, escassez de perspectivas no plano de carreira e, principalmente, devido à ausência de valorização do trabalho.

Outro resultado interessante é o da escolaridade. O impacto negativo da escolaridade surpreende em certa medida. Era de se esperar um comprometimento maior daqueles que, por hipótese, tem um maior protagonismo em função de sua maior escolaridade. Entretanto, o resultado que se vê é o de que aqueles que têm menor escolaridade tem menor comprometimento, controlado pelas demais características do modelo.

Este resultado parece guardar algum descompasso com o gráfico IV. É importante observar que o gráfico IV apresenta os valores médios por tipos de escolaridade, entretanto, aqui, os resultados são médias condicionadas. Assim quando se estima as médias condicionais os resultados se diferenciam.

Resultado parecido foi percebido no trabalho de Pinto (2011) que utilizou-se de uma técnica intitulada CHAID (Chi-Square Automatic Interaction Detector), proposta por Kass (1980). O trabalho avaliou o nível de comprometimento e desempenho, do técnico administrativo, por carreiras (A B C D E), que no serviço público federal, da área de educação, representa A B C – nível médio de escolaridade e, D e E – nível de escolaridade superior. O resultado mostrou que o desempenho de funcionários das carreiras de nível médio A, B e C apresenta média inferior aos indivíduos de nível superior, inseridos nas carreiras D e E.

Por fim, a variável “Escol*TempServ” que não é nada mais do que a interação entre a Escolaridade e o tempo de serviço do servidor, apresenta um efeito positivo e estatisticamente significativo. Pode-se entender que à medida que se elevam a escolaridade e o tempo de serviço dos servidores, eles encontram maiores razões ou mesmo maiores responsabilidades e revelam maior comprometimento.

Em geral este é o perfil de diretores e coordenadores, ou seja, àquelas pessoas conduzem os maiores desafios do Campus, como a administração ou mesmo atividades fins de maior visibilidade como pesquisas em rede ou de grande relevância acadêmica e social.

Assim, dentre as variáveis estudadas, pode-se afirmar que dentre os servidores lotados no IFPA – Campus de Santarém, aqueles que revelam maior comprometimento com àquela Instituição são aqueles que revelam maior satisfação com o trabalho, os mais jovens, àqueles que têm menor escolaridade e aqueles que, em tendo maior escolaridade também tem maior tempo no serviço público. Com relação às demais variáveis componentes do modelo que não tiveram significância estatística, não se pode afirmar nada. Por outro lado, é importante observar que em se tratando de inferência para este Campus, é importante lembrar que esta pesquisa foi feita com o conjunto da população do IFPA- Campus de Santarém.

Com relação ao Coeficiente de Satisfação, verifica-se que dentre as oito variáveis testadas apenas três são estatisticamente significantes, a saber: Coeficiente de Comprometimento, idade e docentes.

Em relação ao coeficiente de Comprometimento, verifica-se que o impacto se mostrou positivo e elevado. Uma elevação de um ponto no coeficiente de Comprometimento

traz a elevação, em média de 81% no coeficiente de Satisfação do servidor. Este resultado parece trazer evidências de que a Satisfação está no comprometimento dos servidores.

É possível imaginar que pessoas mais comprometidas encontram maior satisfação quando conseguem ver maior significado em seu esforço laboral. Conseguem contemplar os resultados práticos de seu esforço. Elas se sentem parte do processo e tomam para si os resultados verificados.

Este resultado encontra similaridade de resultados com os trabalhos de Kunkel e Vieira (2012) que utilizando a Matriz de correlação de Spearman, afirmam que os servidores sentem-se ligados ao trabalho e acreditam que o ambiente laboral propicia crescimento e satisfação pessoal, o que, segundo Siqueira & Gomide Júnior (2004), contribui para o desenvolvimento e a manutenção de motivação, dedicação e comprometimento para com a organização.

Outra característica importante é a idade. Ao contrário do que se viu no modelo anterior, à medida que os anos se passam para os servidores eles encontram maior satisfação no trabalho.

Este resultado talvez tenha a ver a com as características da carreira pública no Brasil que traz estabilidade e diminui as incertezas futuras. É sabido que pessoas mais velhas têm maior preferência pela estabilidade. Ainda mais porque à medida que os anos se passam e que as pessoas que estão mais protegidas das incertezas, tendem a se estabelecer em certas zonas de conforto, que por outro lado, pode trazer uma diminuição de sua competitividade no mercado de trabalho - o que realimenta o processo de satisfação.

Este resultado encontra similaridade com o trabalho de Pedro e Peixoto (2006), que através da análise de variância, identificaram que um grupo de professores mais antigos apresentou nível de satisfação maior que os professores mais novos. Explicam tal resultado, citando Huberman (1992). Esse autor buscou justificar os índices de satisfação encontrados nos professores com 7 a 15 anos de docência. Identificou essa fase como fase de Diversificação e onde se pode encontrar professores mais motivados e mais arrojados, na medida em que já se apresentam dissipados os iniciais receios e incerteza e está atingida alguma estabilidade e segurança profissional.

Por fim, com relação aos fatores correlacionados com o coeficiente de Satisfação, tem-se a diferenciação entre docentes e técnicos administrativos. O modelo estima que os docentes tenham 28% menos de satisfação quando comparado com os técnicos administrativos.

Este resultado talvez esteja relacionado com as condições de trabalho e oportunidades consideradas pelos docentes como insuficientes. Nos novos Campi da recente expansão do ensino superior e técnico no Brasil não é incomum se ouvir sobre as condições ainda inapropriadas para a realização de pesquisas e o bom desenvolvimento de atividades correlatas. Em se considerando que os docentes têm maiores dependências dessas condições para a realização de seu trabalho, não é difícil imaginar que eles tenham maiores razões para a insatisfação.

Este resultado encontra similaridade de resultados com os trabalhos de Gursel, Sunbul e Sari (2002) e Scoot, Cox e Dinham (1999), citados por Pedro e Peixoto (2006), que identificaram que a satisfação profissional progride de forma inversa aos anos de carreira, sendo os professores mais velhos, quem evidencia menor satisfação no trabalho. No final da década de 60, Sergiovanni (1967, cit. por Trigo-Santos, 1996) aplicou a teoria e metodologia de Herzberg a professores americanos concluindo que a tendência expressa nos resultados corroboravam o que Herzberg havia postulado, ou seja, a satisfação dos professores derivada de fatores relacionados com a docência em si e o descontentamento decorria sobretudo das condições socio-políticas de trabalho. Segundo Pedro e Peixoto (2011), estudos posteriormente desenvolvidos com professores de outras nacionalidades têm espelhado a mesma tendência nos seus resultados (Bellot & Tutor, 1990; Cordeiro-Alves, 1991; Kaufman, 1984; Moreno, 1995; Trubulho, 1999).

Assim, verifica-se que o coeficiente de Satisfação é explicado a partir dessas três características: coeficiente de Comprometimento, idade e docente. Pode-se afirmar que servidores com maior comprometimento institucional, mais velhos e não docentes, encontram maiores razões para maior satisfação no IFPA Campus de Santarém.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve por objetivo estudar o comportamento dos servidores do Instituto Federal do Pará – campus Santarém - em relação a comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. Desejava-se encontrar evidências a respeito da relação entre satisfação e comprometimento, assim como, entender quais fatores estava mais relacionado com essas percepções.

Para atingir tal objetivo, foram aplicados 68 questionários, alcançando a totalidade dos servidores naquele Campus. O objetivo era o de captar o sentimento de satisfação e comprometimento e, em seguida montar coeficientes para correlacioná-los com características pessoais dos servidores.

Após a construção de coeficientes que mensuraram o nível de comprometimento e de satisfação desses servidores, foram realizadas estatísticas descritivas para caracterizar a população estudada. Em seguida, foram feitas regressões em MQO com a finalidade de encontrar relações entre as características desses servidores com seus níveis de satisfação e de comprometimento.

Com relação à estatística descritiva, o resultado mostrou as principais características sociais predominantes da população estudada, evidenciando que 91% dos servidores reside na cidade sede do Campus, 54% é do sexo masculino e a idade média dos servidores ficou em torno de 38 anos de idade. Em relação a escolaridade, verificou-se que a maior frequência foi de servidores com nível de mestrado e que do total de servidores lotados no Campus ,54% é docente e 46% técnico administrativo. Além disso, verificou-se que 42% dos servidores trabalha na instituição há cinco anos e o estado civil predominante era casado, com 62% do total.

Através das regressões, evidenciou-se inicialmente a correlação existente entre comprometimento e satisfação, verificando uma interação de ambas na mesma direção, ou seja, quem está mais satisfeito está também mais comprometido. Em relação à idade, verificou-se que os servidores mais velhos eram os mais satisfeitos.

Com relação a escolaridade, observou-se que aqueles com menor escolaridade, apresentaram também menor comprometimento, entretanto, verificou-se que à medida que se elevava a escolaridade e tempo de serviço, aumentava o comprometimento.

Assim, a partir desses resultados, pode-se afirmar que os servidores do IFPA – Campus Santarém que revelaram maior comprometimento são aqueles que revelaram maior

satisfação no trabalho. Tais servidores são os mais jovens, com menor escolaridade e aqueles que, com maior escolaridade, têm mais tempo no serviço público.

Com relação a satisfação, verificou-se que as variáveis que mais impactaram foram coeficiente de comprometimento, idade e docentes. A variável idade mostrou que, quanto maior a idade, mais satisfação o servidor encontra.

Os fatores relacionados com o coeficiente de satisfação, entre docentes e técnicos administrativos, estimou que os docentes têm 28% menos satisfação que os técnicos administrativos. Servidores mais comprometidos demonstraram ser os mais velhos e não docentes, que por sua vez mostraram estar mais satisfeitos.

De modo geral, os resultados mostraram que o coeficiente de Satisfação é 1,5 vezes maior que o coeficiente de Comprometimento, no conjunto de servidores, que os servidores mais satisfeitos são àqueles mais comprometidos com o trabalho e vive versa. Outra evidência foi a de que servidores mais jovens e de menor escolaridade são àqueles que revelaram menor comprometimento, enquanto que os servidores com maior escolaridade associado a um maior tempo de serviço, revelaram maior nível de comprometimento. Servidores mais velhos revelaram maior satisfação, assim como os técnicos revelaram maior satisfação que os docentes.

Em síntese, os resultados obtidos nesta pesquisa corroboram com a correlação entre comprometimento e satisfação, também verificados em outros trabalhos com o mesmo fulcro, como por exemplo, o trabalho de Siqueira (2008). Assim, pode-se considerar válida a conclusão do referido autor que diz que o comprometimento organizacional influencia tanto o bem-estar quanto a satisfação no trabalho, devendo ser considerada nas tomadas de decisão quanto a políticas de gestão.

Como sugestões para futuros trabalhos, recomenda-se incorporar outras variáveis importantes para melhor compreensão do fenômeno, propor uma forma funcional matemática para compreender de forma sistemática tais relações e replicar este experimento em corporação mais complexa ou ainda, fazer comparações entre cooperações para compreender como essas características se modificam em função da complexidade do ambiente do trabalho e da competitividade no mercado laboral.

Por fim, tais conclusões podem ajudar a Instituição a promover ações que visem estratégias de gestão que aperfeiçoem a eficiência da administração pública via mecanismos de satisfação e comprometimento dos servidores. Em relação ao Campus Santarém, os resultados poderão nortear políticas de gestão estratégica de pessoas que venham promover maior comprometimento organizacional e satisfação no trabalho entre os servidores.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, N J; MEYER, J P. **The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitments to the organization.** Journal of Occupational Psychology. Vol. 63, nº 1, p. 1-8, 1990.
- AL-AJMI, R. The Effect of Gender on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Kuwait. International Journal of Management Vol. 23. n. 4. December 2006.
- AVEN, F.; PARKER, B.; McEVOY, G. Gender and attitudinal commitment to organizations: a meta-analysis. Journal of Business Research, v. 26, n, 1, p. 63-73, 1993.
- BASTOS, A.V.B.; BRANDÃO, M.G.A.; PINHO, A.P.M. **Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho.** Revista de Administração Contemporânea - RAC, v. 1, n. 2, mai/ago. 1997.
- BASTOS, A.V. B.. **O conceito de comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho.** Organizações e Sociedade, 1(2), p77-106. 1993.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento com o trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.** Tese (Doutorado em Administração). Universidade de Brasília, 1994
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no Trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos.** In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Ed.). Trabalho, Organizações e Cultura. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996.
- BERGAMINI, C.W. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos.** Revista de Administração de Empresas - RAE, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 23-34, abr/jun. 1990.
- BERGAMINI, Cecilia. W. **Psicologia aplicada a administração de empresas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- BOTELHO, Renata D. & PAIVA, Kely César M. de. **Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais.** Revista de Administração Pública, v. 45, n. 5, p. 1.249-1.283, Rio de Janeiro.
- BORGES-ANDRADE, J.E.; AFANASIEF, R.S.; SILVA, M.S. **Mensuração e comprometimento organizacional em instituições públicas.** In: XIX Reunião Anual De Psicologia. Programa e resumos..., Ribeirão Preto, SP: Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, 1989.

- BRANDÃO, M.G.A. **Comprometimento organizacional na administração pública: um estudo de caso em uma instituição universitária.** Dissertação de mestrado. Salvador, BA, Escola de Administração, UFBA, 1991.
- BRASIL, **Lei Nr 11.892 de 29 de dezembro de 2008.** Institui a Rede Federal de Educação, Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências. Disponível em <[http:// www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)> acesso em 16 de outubro de 2015.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Balanco da reforma da reforma do estado no Brasil.** Coleção Gestão Pública: Brasília, 2002.
- BRITO, Jose Mozar, BRITO Valeria da G.P. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos.** Lavras:UFLA \ FAEPE, 2000.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo & PILATI, Ronaldo. **Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações.** In: XXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD. *Anais...* Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.
- CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. PANTOJA, Maria Júlia. BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado,** Brasília : ENAP, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 7ª edição, São Paulo, Editora Atlas,2002.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas.** 2ª edição, Rio de Janeiro, Editora Campus, 2004.
- CODA, Roberto. **Psicodinâmica na vida organizacional.** 2ª edição, São Paulo, Atlas, 1997.
- CORTES, Leonardo Lopes, SILVA Jose Roberto Gomes da. **Construção do Contrato Psicológico de indivíduos que ingressam em organizações no setor público no atual contexto brasileiro.** 2006, Salvador. Artigo disponível em www.anpad.org.br/enanpad/2006. Acesso em: 27.05.2016.
- DA SILVA SOUZA, Ivan Domicio; MARTIM RECHE, Péricles; SACHUK, Maria Iolanda. **O Comprometimento Organizacional e a Satisfação no Trabalho em Funcionários de um Hospital da Cidade de Umuarama – PR.** *Qualitas Revista Eletrônica*, [S.l.], v. 14, n. 1, jan. 2013. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1712/927>>. Acesso em: 14 Jun. 2016.
- DAVIS, Keith e NEWSTROW, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica.** São Paulo: Pioneira, 1992.

- DAVIS, K.;NEWSTROM, W.J. (1992). **Comportamento humano no trabalho**. Tradução Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo, Pioneira, 202p.
- DE FREITAS BRANDÃO, Isac et al. **Satisfação no Serviço Público**: Um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego No Ceará. **Revista Eletrônica de Administração**, [S.l.], v. 20, n. 1, p. 90-113, abr. 2014. ISSN 1413-2311. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/36344>>. Acesso em: 14 jun. 2016.
- DESSLER, G. **Conquistando comprometimento: como construir uma força de trabalho competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DIAS, J.M.G.; MORAES, L.F.R. **Preditores do comportamento organizacional na EMATER-MG**. Temas em Psicologia, Ribeirão Preto-SP, v. 2, n. 1, 1993.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 7ª ed. São Paulo: Pioneira, 1984. 190 p.
- FERREIRA, Luiz Antonio de Assis. **Estudo Dos Padrões De Comprometimento Organizacional em Empresa do Setor Público**. (Dissertação) Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007.
- FLAUZINO, D.P.; BORGES-ANDRADE, J.E. **Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais**. Revista de Administração Pública - RAP, p. 253-273, mar/abr. de 2008.
- FREIRE, J. R. S. **Comprometimento e satisfação no trabalho**. São Paulo: USP, 1998.
- FRANÇA, Ana; RODRIGUES, A.L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 1999.
- GALO, S. **Ética e cidadania - caminhos da filosofia**. 6.ed. São Paulo: Papyrus, 2000.
- GUEST, R. H. **Quality of work life-learning from Tarrytown**. Harvard Business Review. Jul.-Aug. 1979.
- HERZBERG, Frederick. **O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho**, In Hampton, David R. (Comp.). **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973.
- HUBERMEN, M. (1992). **O ciclo de vida profissional dos professores**. In A. Nóvoa (Ed.), *Vidas de professores* (pp. 31-61). Porto: Porto Editora.
- Instituto Federal do Pará. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2014 – 2018**. Disponível em www.ifpa.edu.br. Acesso em 02.06.2015.
- KUNKEL, Franciele Inês Reis. VIEIRA, Kelmara Mendes. **Bem-Estar no Trabalho: Um Estudo Junto aos Servidores Públicos da Prefeitura Municipal de Cerro Largo, Rio Grande Do Sul**.2012.

- LIMONGI, França Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e praticas nas empresas da sociedade pós industrial.** São Paulo, Atlas, 2003.
- LINO, S. R. L. **Novos paradigmas na gestão pública.** Florianópolis: CEFET, 2008.
- LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho.** Rio de Janeiro: FGV, 1980.
- LEITE, C. F. F. **O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual.** 214f. (Dissertação de Mestrado). Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia – EFBA, Vitória da Conquista, 2004.
- MARCELINO, G. F. **Evolução do Estado e reforma administrativa.** Brasília: Sedap, 1987.
- MARSDEN, R.; KALLEBERG, A.; COOK, C. **Gender differences in organizational commitment.** *Work and Occupations*, v. 20, n. 3, p. 368-390, 1993.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2010.
- MATHIEU, J.E., ZAJAC, D.M. **A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment.** *Psychological Bulletin*, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.
- MEYER, M.C.; POTTER, G.D.; EVANS, J.W. et al. **Physiologic and metabolic response of exercising horse fed added dietary fat.** *Journal Equine Veterinary Science*, v.9, n.4, p218-223, 1989.
- MEYER , J. P.; ALLEN, N. J. **A three-component conceptualization of organizational commitment.** *Human Resource Management Review*, 1-61-89, 1991.
- MORAES, L.F.R.; MARQUES, A.L.; CORREIA, L.F. **Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. **The measurement of organizational commitment.** *Journal of Vocational Behavior*, p. 226, 1979.
- NEGREIROS, Regina Coeli Araujo. **Ethos, Educação e Serviço público: Uma Tríade Basilar para uma sociedade saudável.** Dissertação de Especialização em Gestão Pública.. IFPB. 2014.
- PEDRO, Neuza; PEIXOTO, Francisco. **Satisfação profissional e auto-estima em professores dos 2.º e 3.º ciclos do Ensino Básico.** *Análise Psicológica*, p. 247-262, 2006.
- PEDRO, Neuza. **"Auto-eficácia e satisfação profissional dos Professores: colocando os construtos em relação num grupo de professores do ensino básico e secundário."** *Revista de Educação* (2011): 23-47.

- PINTO, Marcelo Pádua Carvalho: **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com desempenho na carreira**, 2011. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC.
- PINTO, Michele Nagakami Braule. **A importância da qualidade de vida no trabalho para o bem estar do colaborador**. Artigo. Publicado em Psicologado.com, ed fev, 2015.
- RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**. 2ª edição, Petrópolis, Vozes, 1995.
- SASSI, Cecília P.; PEREZ, Felipe G.; MYAZATO, Leticia; YE; FERREIRA-SILVA, Paulo H.; LOUZADA, Francisco. **Modelos de regressão linear múltipla utilizando os softwares R E Statística: uma aplicação a dados de conservação de frutas**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.icmc.usp.br/> Acesso em: 04.06.2016.
- SIEGEL, S.; CASTELLAN-JÚNIOR, N. T. **Nonparametric statistics for the behavioral sciences**. New York: McGraw-Hill, 1988.
- SILVA, Leila Vaz da. HONORIO, Luiz Carlos. **Comprometimento Organizacional e Gênero: Empregados da Construção Civil em Análise**. 2010.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria M. & PADOVAM, Valquiria Aparecida R. **Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 24, n. 2, p. 201-209, Brasília, abril/junho, 2008.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria M. & GOMIDE JÚNIOR, Sinésio. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização**. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo & BASTOS, Antonio Virgílio B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2ª edição, São Paulo, Saraiva, 2004.
- SCANDURA, Terri A., LANKAU, Melenie J. **Relationships gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction**. *Journal of Organizational Behavior*. V. 18. 1997
- STOCK, James e Mark W. WATSON; tradução Monica Rosemberg. **Econometria**. São Paulo: Addison Wesley, 2004
- SOUZA, Selma Chorro de, MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **A evolução histórica do serviço público e a necessidade da transformação do servidor público**. Artigo. 2013.
- TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. *RAC*, v. 7, n. 4, p. 33-54, out./dez. de 2003.

- TRIGO-SANTOS, F. (1996). **Atitudes e crenças dos professores do ensino secundário: satisfação, descontentamento e desgaste profissional**. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VELDE, M.; BOSSINK, C.; JANSEN, P. **Gender differences in the influence of professional tenure on work attitudes**. *Sex Roles*, v. 49, n. 3, p.153- 169, 2003. .
- WALTON, R. E. **Quality of working life: what is it? Slow Management Review**, Cambridge, v. 15, no. 1, p. 11-21, 1973.
- WEINER, Y.; VARDI, Y. **Relationships between organizational culture and individual motivation: a conceptual integration**. *Psychological Reports*, v. 67, p. 295-306, 1990.

ANEXO



Data de Aplicação: ____/____/____ N°. do Questionário: _____

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado(a) servidor, sou aluna do Programa Pós Graduação da Universidade de Brasília e estamos investigando sobre a percepção dos servidores públicos em relação aos itens comprometimento e satisfação. Desde já solicitamos que expresse seu pensamento da maneira mais franca possível, entendendo que não existem respostas certas ou erradas. Solicitamos que não se identifique. Informamos ainda que estes dados serão tratados de modo sigiloso e impessoal pela UnB. Desde já, agradecemos sua colaboração.

Equipe UnB

QUESTIONÁRIO

I. INFORMAÇÕES PESSOAIS

1. Qual a localidade que o(a) senhor(a) mora?

() Cidade sede do IFPA () Outra localidade: _____

2. Sexo: () Feminino () Masculino

3. Idade: _____ anos

4. Escolaridade:

() Ensino Médio () Ensino Superior

() Especialização () Mestrado () Doutorado

5. Natureza do Cargo que Exerce:

() Técnico-Administrativo () Docente

6. Tempo de exercício no IFPA (em anos)? _____

7. Estado Civil:

() Solteiro () Casado () Separado/Divorciado

() Viúvo () Outro: _____

II. INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS

1 Quando alguma atividade está por ser feita, você

- imediatamente se predispõe a fazer
- indica alguém para fazer
- disponibiliza um tempo de seus afazeres para ajudar

2 Se precisar indicar alguém para liderar uma ação, você procura

- alguém disponível alguém responsável
- alguém da sua confiança

3. Seu superior precisa realizar um projeto muito importante. Você:

- Procura fazer o seu trabalho e não se atenta aos problemas
- Se oferece para contribuir com o serviço
- Somente irá contribuir se o seu superior pedir

4. Durante as reuniões de trabalho, sua conduta é:

- Sempre procura participar e contribuir
- Assume uma postura comedida e observa os fatos
- Apenas presta atenção e faz anotações para ficar ciente do que foi discutido

5. Sua instituição patrocina um evento social e pede voluntários para trabalhar no final de semana. Você:

- Recusa a participação alegando outros compromissos
- Participa em tempo parcial
- Procura participar e contribuir diretamente com o evento

6. Você está chegando em sua casa, quando recebe uma mensagem de seu superior informando que precisa voltar para uma emergência. Você:

- Não responde, pois seu horário de trabalho acabou
- Responde e diz que não pode comparecer, pois já tem compromissos
- Faz um esforço e procura atender de pronto a solicitação

7 Na sua instituição você

- cumpre todas as suas atribuições que lhe são confiadas
- cumpre em parte, dependendo do tempo disponível
- vai além e propõe novos projetos

8 Se o seu chefe não elogia ou reconhece seu trabalho

- isso muda seu comportamento e a vontade de trabalhar
- não faz diferença
- continua se empenhando cada vez mais

9 Devido imprevisto, você não chegará no horário para um evento. Nesse caso você:

- imediatamente avisa sua chefia
- liga para um colega
- justifica, após a chegada

10. Para cumprir o prazo de entrega de um projeto você precisará trabalhar além da sua carga horária, nesse caso você

- se empenha e trabalha o que for necessário para cumprir
- pede prorrogação
- desiste de participar

11. O que mais te incentiva a trabalhar com satisfação é:

- o valor da remuneração
- possibilidade de carreira
- oportunidade de cargos de chefia ou direção

12. O trabalho que você realiza na instituição

- O satisfaz plenamente
- O satisfaz em alguns momentos
- Não lhe traz nenhuma satisfação

13. A relação com seus colegas de trabalho é

- harmoniosa
- unicamente profissional

14. A relação com sua chefia é

- excelente
- regular
- péssima

15. Hoje, o nível de satisfação com o trabalho que você realiza é:

- excelente
- bom
- regular

16. O nível de satisfação em relação ao seu ambiente de trabalho é

- excelente
- bom
- regular

17. A sua entrada nessa instituição se deu principalmente por ela oferecer

- estabilidade
- ótimo salário
- carga de trabalho pequena

18. A sua permanência nessa instituição se dá principalmente por ela oferecer

- estabilidade
- ótimo salário
- carga de trabalho pequena

19. Você acha que a instituição valoriza seu trabalho:

- sim
- não

20 Você gosta de trabalhar no IFPA;

- sim
- não

Nossos agradecimentos pela sua valorosa contribuição para esta pesquisa!
Equipe *UnB*.