

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Herval de Souza Vieira Junior

**A SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS  
EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA EM  
RELAÇÃO AO PLANO DE CARREIRA (PCCTAE)**

Santa Maria, RS  
2016

**Herval de Souza Vieira Junior**

**A SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES TÉCNICOS  
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
PAMPA EM RELAÇÃO AO PLANO DE CARREIRA (PCCTAE)**

Artigo de conclusão de curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Especialista em Gestão Pública**.

**Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016:**

---

**Pascoal José Marion Filho, Dr. (UFSM)  
(Presidente/Orientador)**

---

**Flavia Luciane Scherer, Dra. (UFSM)**

---

**Marcelo Trevisan, Dr. (UFSM)**

Santa Maria, RS  
2016

# A SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA EM RELAÇÃO AO PLANO DE CARREIRA (PCCTAE)

THE FEDERAL UNIVERSITY OF PAMPA EDUCATION ADMINISTRATIVE  
TECHNICAL SERVERS SATISFACTION ABOUT CAREER PLAN

Herval de Souza Vieira Junior<sup>1</sup>, Pascoal José Marion Filho<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar a satisfação dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal do Pampa em relação ao plano de carreira da categoria. Para isso, foi feita uma relação entre variáveis de satisfação que contribuem para a satisfação no trabalho com os componentes do plano de carreira. Não existe na literatura um consenso que define a satisfação no trabalho, mas a partir dos trabalhos empíricos foi possível identificar algumas variáveis mais citadas nos trabalhos. Com base nessas variáveis, foi possível fazer a relação com os componentes do plano de carreira que garantem a satisfação no trabalho. A remuneração, benefícios, autonomia, promoção e desenvolvimento pessoal foram considerados como os instrumentos de satisfação no trabalho que estão contidos no plano de carreira. Com base na pesquisa tipo *Survey* aplicada com os técnicos da Unipampa, foi possível verificar que os servidores estão mais satisfeitos com o incentivo à qualificação, a progressão por mérito profissional, os afastamentos para a capacitação, a autonomia e as condições para realização de cursos de capacitação interna. E mais insatisfeitos com a progressão por capacitação, com os afastamentos para qualificação e as condições para realização de cursos de capacitação externo. Enquanto o acesso à promoção foi considerado indiferente.

**Palavras-Chave:** Plano de carreira; Satisfação no trabalho; Gestão Universitária; Serviço Público.

## ABSTRACT

The present work had as objective to analyse the Federal University of Pampa administrative technician serves satisfaction in reference to career plan of the category. For that, it was made a relationship among satisfaction variables that contributes for the job satisfaction with carrer plan components. There is no agreement in the literature that defines job satisfaction, but starting from empiric works it was possible to identify some most cited variables in the works. Based on these variables, it was possible to make the relationship with the components of the carrer plan that ensures job satisfaction. The wage, benefits, autonomy, promotion and personal development were considered as the satisfaction job implements contained in the career plan. Based on the Survey type applied research with UNIPAMPA technicians, it was possible to verify that the servers are more satisfied with the incentive to qualifications, progression by professional merit, the distances for the empowerment, autonomy and the conditions for conducting internal training classes. And more dissatisfied with the progression by empowerment, the distances for the qualification and the external training classes. Meanwhile, the access to the promotion was considered indifferent.

**Keywords:** Career plan; Job satisfaction; University management; Public service.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Econômicas, autor; Aluno do Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.

<sup>2</sup> Professor Titular, orientador. Doutor em Economia Aplicada pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Quieroz da Universidade de São Paulo – USP.

## 1 INTRODUÇÃO

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) dos servidores técnicos administrativos das Universidades Federais e dos Institutos Federais de Educação Tecnológica está institucionalizado pela Lei 11.091 de 2005 e por suas normas complementares. Segundo Costa (2010), o PCCTAE foi resultado de um amplo processo de negociação entre o governo e a Federação dos Sindicatos de Trabalhadores em Educação das Universidades Brasileiras (FASUBRA) por meio do sistema nacional de negociação permanente. A evolução do servidor na carreira se dá através das progressões por capacitação, por mérito profissional e pelo incentivo à qualificação (BRASIL, 2011). Conforme Fros (2012, p. 11), “o plano de carreira contempla a valorização do desempenho profissional do servidor, incentivando financeiramente o servidor que se qualificar [...]”. Os ganhos financeiros são decorrentes da realização de cursos de capacitação e educação formal, onde a participação nesses cursos é garantida pelas normas de afastamento (UNIPAMPA, 2010b). Costa (2010, 2014) defende que o plano de carreira definiu a identidade do servidor técnico administrativo como trabalhador da educação e contribuiu para o processo de democratização nas relações de trabalho, estabelecendo “[...] um modelo participativo, estratégico e técnico para a gestão de pessoas” (2014, p. 44). Entre os princípios do PCCTAE, Tavares Filho (2008) destaca a qualidade no processo de trabalho, a garantia de participação em programas de capacitação, o desenvolvimento do servidor vinculado ao planejamento das instituições, e a oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência.

A Fasubra (2013) ressalta que o resultado do PCCTAE não foi o ideal, mas foi o possível, dada a relação de forças entre o governo e a categoria, que apesar da necessidade de aprimoramento, o plano de carreira traz elementos inovadores que visam à prestação de um serviço de qualidade para a população e o desenvolvimento dos trabalhadores. Ainda conforme a federação, o PCCTAE vem sendo utilizado como referência para outras categorias construírem os seus planos de carreira. Para Palazzo e Gomes (2009), um plano de carreira tem o objetivo de aprimorar as organizações por intermédio do desenvolvimento profissional. Silva et al. (2009) reforçam a ideia de que existe relação entre plano de carreira e desempenho profissional, fruto do maior comprometimento dos trabalhadores que irá refletir em ganhos de produtividade. Camillo (2015) argumenta que o plano de carreira é uma ferramenta que pode influenciar diretamente na produtividade e satisfação do trabalhador com o seu emprego.

A satisfação no trabalho é uma preocupação para os gestores públicos e privados, pois partindo do pressuposto que um trabalhador satisfeito produz mais e melhor, para o setor privado existe o interesse econômico e para a administração pública uma melhor prestação de serviço para a sociedade (BARROS, 2015).

Segundo Brandão et al. (2014), é preciso considerar algumas particularidades ao estudar a satisfação no serviço público, pois a gestão e a relação de trabalho são diferentes do setor privado. Os autores verificaram na revisão de literatura que a rotatividade, problemas orçamentários, critérios políticos para escolha dos gestores, falta de reconhecimento e a remuneração foram determinantes verificados como fatores de insatisfação entre os servidores públicos, já a realização profissional, responsabilidade, estabilidade e desenvolvimento pessoal foram os fatores de satisfação. Conforme Junior-Laderia; Sonza e Berte (2012), os níveis de satisfação e insatisfação no serviço público estão estritamente ligados ao grau de autonomia, responsabilidades, rotina e especificidade do trabalho. Hedler e Castro (2015) encontraram a relação com os colegas e a chefia como fatores de satisfação, enquanto o salário em relação ao custo de vida e as promoções foram motivos de insatisfação.

Exposto isso, o desafio da pesquisa é analisar a satisfação dos técnico-administrativos da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) com os componentes do PCCTAE que garantem a satisfação no trabalho. O presente trabalho pretende responder à seguinte pergunta: Os servidores técnicos administrativos da Unipampa estão satisfeitos com o seu plano de carreira?

Para responder essa pergunta, o objetivo central do trabalho é analisar a satisfação no trabalho dos técnico-administrativos da Unipampa tendo como referência os componentes do plano de carreira que corroboram com as variáveis de satisfação no trabalho. Especificamente, o objetivo consiste em definir as variáveis que afetam a satisfação e a insatisfação no trabalho, a identificação dos elementos do plano de carreira que contemplam essas variáveis, fazer a relação entre os elementos do PCCTAE e as variáveis de satisfação, e analisar o nível de satisfação dos servidores da Unipampa.

Justifica-se o trabalho pela relevância do tema para a gestão pública, em específico para a gestão das universidades. Também pela importância da análise do plano de carreira, pois isso irá refletir na prestação de serviço para a comunidade.

O artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução, onde consta o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. Na segunda seção, tem-se a discussão teórica, e na terceira é apresentada a metodologia utilizada. Os resultados e a discussão estão na quarta seção do artigo. Por fim, na quinta seção, estão as considerações finais da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção são abordados os aspectos teóricos para a elucidação do problema de pesquisa. No primeiro tópico são feitas as discussões teóricas e o levantamento dos determinantes da satisfação no trabalho, no segundo a descrição do Plano de Carreira dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), no terceiro a gestão do plano de carreira no âmbito da UNIPAMPA. E, por fim, a relação entre satisfação com os elementos do PCCTAE.

### 2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Existem várias abordagens teóricas que procuram explicar o fenômeno da satisfação no trabalho. Barros (2015) cita que dependendo do referencial teórico adotado pode-se definir o conceito de satisfação no trabalho de diversas maneiras. Marqueze e Moreno (2005) colocam que uma única área do conhecimento não contempla toda complexidade do problema, por isso os trabalhos abrangem tanto as ciências sociais quanto da saúde.

A teoria clássica com base nos ensinamentos de Frederick Taylor considera a satisfação como um resultado da maximização financeira do trabalhador (LEITE, 2013). A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow elenca cinco necessidades que irão evoluir conforme a necessidade hierarquicamente inferior for satisfeita, que são as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, autoestima e autorrealização. Assim, quando o trabalho supre as necessidades fisiológicas (alimentação, vestuário e etc.), o ser humano passa a priorizar a necessidade de segurança (estabilidade, proteção com a vida), depois as necessidades sociais (interação social, relações pessoais e etc.), necessidades de autoestima (autonomia, reconhecimento profissional) e por fim as necessidades de autorrealização (LEITE, 2013).

De acordo com a teoria da motivação-higiene de Frederick Herzberg, os fatores que geram satisfação são independentes daqueles que geram insatisfação, onde os motivacionais são relacionados à satisfação e os fatores higiênicos levam à insatisfação. Os fatores motivacionais são os intrínsecos ao homem, como o reconhecimento, a promoção e a realização profissional, já os fatores higiênicos são os extrínsecos, como a política de gestão e as condições de trabalho (BRANDÃO; REYES JUNIOR, 2011; RAMOS, 1990). Outra abordagem utilizada na literatura é a teoria das expectativas de Victor Vroom, na qual a

satisfação tem como base a expectativa de recompensa que o indivíduo terá com o seu desempenho (LEITE, 2013; RAMOS 2013). A teoria da satisfação no trabalho de Edwin A. Locke define que a satisfação é um valor individual decorrente do estado emocional. Para essa corrente, a satisfação e a insatisfação estão inter-relacionadas, consequência das condições de trabalho e dos agentes do trabalho, como a relação com a chefia e os colegas (MARQUEZE; MORENO, 2005). Apesar de não existir na literatura uma definição consensual, os trabalhos empíricos apontam alguns determinantes da satisfação no trabalho.

Segundo Junior-Laderia; Sonza e Berte (2012), os trabalhos apontam que no serviço público a falta de espaço para o desenvolvimento intelectual dos servidores é uma das causas de insatisfação, já quando existe autonomia de decisão os servidores tendem a se sentirem mais satisfeitos. Conforme os estudos de Leite (2013), o grau de autonomia dos trabalhadores tem um efeito positivo na satisfação com o trabalho, assim como a remuneração, promoção, benefícios e recompensas eventuais, ressaltando que esses determinantes estão em constante mudança, pois as necessidades humanas são mutáveis. Para Barboza e Añez (2009), a retribuição econômica e os benefícios sociais são medidas para mensuração da satisfação no trabalho. Brandão e Reyes Junior (2011) corroboram que a remuneração, promoção, benefícios, reconhecimento e as condições de trabalho são determinantes na satisfação com o trabalho. Segundo Mourão; Monteiro e Viana (2014), quanto maior o impacto do treinamento no trabalho, a autonomia e interação e o desenvolvimento profissional, maior será o nível de satisfação. Tavares Filho (2008) ressalta que além das possibilidades de desenvolvimento profissional, a identificação do trabalhador com a sua instituição favorece positivamente na satisfação. Na revisão de literatura feita por Marqueze e Moreno (2005), as autoras encontraram as relações interpessoais, o estímulo intelectual, a estabilidade no emprego, salários e benefícios, promoção e participação como elementos recorrentes nos trabalhos sobre a temática.

Na literatura não existe uma definição consensual de satisfação no trabalho, e sim algumas teorias que procuram explicar esse fenômeno. Porém, a presente pesquisa identifica os fatores mais citados na determinação da insatisfação e satisfação laboral, que são: o trabalho em si, relações interpessoais, salários, benefícios, autonomia de decisão, condições de trabalho, estímulo intelectual, imagem pública da profissão, oportunidade de desenvolvimento profissional, excesso de trabalho, estabilidade no emprego, relacionamento com a chefia, respeito e justiça no trabalho. (BARBOZA; AÑEZ, 2009; BARROS, 2015; BRANDÃO; REYES JUNIOR, 2011; JUNIOR-LADERIA; SONZA; BERTE, 2012; LEITE,

2013; MARQUEZE; MORENO, 2005; MOURÃO; MONTEIRO; VIANA, 2014; TAVARES FILHO, 2008).

Não é utilizada uma única abordagem teórica para a definição desse construto, e sim a partir delas e dos determinantes de satisfação no trabalho, fazer a relação com os componentes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) das instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

## 2.2 O PLANO DE CARREIRA DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (PCCTAE)

O PCCTAE é estruturado em cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E), em quatro níveis de capacitação (I, II, III e IV) e dezesseis padrões de vencimentos. O nível de classificação compreende o conjunto de cargos de mesma hierarquia, com base no nível de escolaridade, responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço para desempenho da função (BRASIL, 2005). Os cargos de nível A e B exigem como requisitos o ensino fundamental incompleto, enquanto para a maioria dos de nível C há exigência de ensino fundamental completo, além de alguns onde é necessário ensino médio e profissionalizante. O nível D engloba os de nível médio, exceto o cargo de vigilante, para o qual o requisito é o ensino fundamental completo e curso de formação. Os cargos de nível E em sua maioria exigem o ensino superior completo, com exceção para assistente técnico em embarcações, comandante de lancha, comandante de navio, imediato e mestre regional, que exigem o ensino médio e especialização na área, e o cargo de primeiro condutor, para o qual a exigência é o ensino fundamental completo e curso de especialização na área.

As atribuições gerais, que deverão ser exercidas de acordo com os ambientes organizacionais, são as de planejamento, organização, execução e avaliação das atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino, à pesquisa e à extensão. As descrições dos ambientes organizacionais e as atribuições específicas de cada cargo estão contidas em norma complementar, o Decreto 5.824 de 2006 (BRASIL, 2005, 2006).

Os níveis de capacitação correspondem à posição do servidor na carreira em função da capacitação profissional. O servidor ingressa no nível I de capacitação, que é a exigência mínima do cargo, e a cada dezoito meses pode requerer a progressão por capacitação. Os requisitos para progressão são cursos de capacitação compatível com o cargo e o ambiente organizacional, que são:



- i) Cargos de nível D: cursos de noventa (90) horas para a primeira progressão, cento e vinte (120) horas para a segunda e cento e cinquenta (150) horas para a terceira progressão.
- ii) Cargos de nível E: cursos de cento e vinte (120) horas para a primeira progressão, cento e cinquenta (150) horas para a segunda e aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a cento e oitenta (180) horas.

O enquadramento do servidor ao ingressar na carreira corresponde ao seu nível de classificação (A, B, C, D ou E), nível de capacitação I e posição 01 por mérito profissional. A progressão por mérito profissional ocorre a cada dezoito meses, mediante avaliação do trabalho pela chefia, com limite de quinze progressões. Então, a progressão máxima na carreira é quando o servidor chega ao nível de capacitação IV e mérito profissional 16 (BRASIL, 2005).

Em 2008 foi instituído o incentivo à qualificação, que representa um aumento percentual pecuniário com base no padrão de vencimento. Para fazer jus a esse percentual de incentivo, o servidor precisa ter escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo, variando se a formação possui relação direta ou não com o cargo e ambiente organizacional, não sendo cumulativos, que conforme o anexo IV da lei 11091/2005:

- i) Graduação completa - incentivo de 25% com relação direta e 15% com relação indireta;
- ii) Especialização - incentivo de 30% com relação direta e 20% com relação indireta;
- iii) Mestrado - incentivo de 52% com relação direta e 35% com relação indireta e;
- iv) Doutorado - incentivo de 75% com relação direta e 50% com relação indireta.

Para Costa (2010), o PCCTAE não trouxe só avanços para a categoria. A autora defende que a extinção da ascensão funcional foi uma perda com o novo plano de carreira. Conforme Schuster e Dias (2012), no PCCTAE a evolução na carreira se dá através da tabela salarial e não por mudança de cargo. Lopes (2005) aponta que um dos principais avanços foi a vinculação do desenvolvimento do servidor com a avaliação institucional, colocando assim o servidor técnico administrativo como parte do plano estratégico das universidades. Tavares Filho (2008) elenca os mais importantes princípios e diretrizes do PCCTAE, que são a

garantia de acesso aos programas de capacitação, o desenvolvimento dos servidores vinculados aos objetivos institucionais, a qualidade do processo de trabalho e o acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência. Para Camillo (2015), o PCCTAE estimula os servidores a procurar capacitação e qualificação, o que irá refletir na melhoria dos serviços prestados. Costa (2014) destaca que além das remunerações, o plano de carreira incentiva o servidor a procurar qualificação e capacitação, através do afastamento integral ou parcial das suas atividades para a realização de cursos de capacitação ou educação formal.

### 2.3 GESTÃO DO PCCTAE NA UNIPAMPA

A UNIPAMPA possui somente os cargos de nível D e E. O acompanhamento, assessoramento e avaliação do plano de carreira ficam a cargo das Comissões Internas de Supervisão da Carreira (CIS) (BRASIL, 2005). Apesar da Portaria 2519 de 15 de julho de 2005 do Ministério da Educação estabelecer a implantação da CIS no prazo de trinta dias após a sua publicação, a UNIPAMPA ainda não possui a sua comissão. A gestão do PCCTAE na UNIPAMPA tem como referência o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e as resoluções 23/2010, 24/2010 e 72/2014 do conselho universitário (CONSUNI).

No PDI 2014-208, as estratégias de desenvolvimento da carreira técnico-administrativa preveem programas de capacitação interna, convênios com outras instituições para ofertas de cursos de educação formal e acesso aos programas de capacitação externo. A gestão dos programas de capacitação são atribuições do Núcleo de Desenvolvimento de Pessoal (NUDEPE). Os cursos internos promovidos pelo NUDEPE levam em consideração a demanda dos servidores. O financiamento é dividido entre o orçamento do NUDEPE e dos campi, onde as despesas com diárias para cursos internos e externos ficam a cargo dos campi e as inscrições em cursos externos e a estrutura dos cursos internos saem do custeio do NUDEPE.

A Resolução 23/2010 apresenta as diretrizes para o plano de desenvolvimento pessoal, onde consta o programa dimensionamento de pessoal, a avaliação de desempenho e o programa de capacitação. Já a resolução 24/2010, aprova as regras para o programa de capacitação e os afastamentos para realização de cursos de capacitação e educação formal.

A dispensa do trabalho para participar dos programas de capacitação não exige compensação da carga horária. O servidor pode solicitar afastamento integral ou parcial. No caso de afastamento parcial, o limite é de até vinte (20) horas semanais para a realização de

cursos de graduação ou pós-graduação, mediante compensação de horário. No afastamento integral é obrigatório permanecer na instituição pelo mesmo período de tempo do afastamento.

A resolução 72/2014 estabelece a avaliação de desempenho, requisito para a progressão por mérito profissional, e a avaliação de desempenho para fins de desenvolvimento pessoal, onde os indicadores irão subsidiar a política estratégica de pessoal. A avaliação é com base no plano de trabalho com atividades de ensino, pesquisa, extensão, atividades técnicas e administrativas, representação e as atividades compatíveis com o cargo ou função exercida. O plano de trabalho deverá ser proposto pelo servidor e referendado pela chefia.

## 2.4 RELAÇÃO DA SATISFAÇÃO COM O PCCTAE

Considerando que o plano de carreira foi uma luta da categoria em busca de melhores condições de trabalho, pode-se afirmar que se o servidor está satisfeito com o seu plano de carreira, isso deve afetar positivamente na satisfação com o seu trabalho.

Com base na revisão de literatura, pode-se relacionar os componentes do PCCTAE com os determinantes da satisfação no trabalho, que foram divididos em cinco dimensões: i) remuneração; ii) benefícios; iii) autonomia; iv) promoção e; v) desenvolvimento profissional.

Quadro 1 – Relação da satisfação com o PCCTAE

| Variáveis de Satisfação | Componentes do PCCTAE   |
|-------------------------|---|
| Remuneração             | Progressão por capacitação, mérito profissional e incentivo à qualificação. |
| Benefícios              | Afastamentos  |
| Autonomia               | Plano de trabalho   |
| Promoção                | Acesso às atividades de direção, assessoramento e chefia.                   |
| Desenvolvimento pessoal | Condições para realização de cursos de capacitação e educação formal        |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A remuneração representa os ganhos pecuniários pela progressão por capacitação, mérito profissional e o incentivo à qualificação. Os benefícios estão contidos nas normas de afastamento para realização de cursos de capacitação, graduação e pós-graduação. A autonomia corresponde ao caráter coletivo na determinação das metas institucionais, dessa forma, os trabalhadores podem propor os trabalhos que irão executar. A dimensão promoção refere-se à oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência. E o desenvolvimento profissional está nas garantias de programas de capacitação permanente e acesso aos cursos de educação formal (BRASIL, 2005). Verificando a satisfação dos servidores com esses pontos do PCCTAE, pretende-se verificar quanto os técnico-administrativos da Unipampa estão satisfeitos com o seu plano de carreira.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 NATUREZA E ESTRATÉGIA DE PESQUISA**

A presente pesquisa tem a natureza exploratória e descritiva. Exploratória porque foi preciso esclarecer os conceitos de satisfação no trabalho e do plano de carreira dos servidores. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória proporciona uma visão geral do fato estudado, o esclarecimento de conceitos e ideias para tornar o problema mais claro e passível de investigação. “Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis” (GIL, 2008, p. 27). A natureza descritiva decorre da necessidade de descrever as características do PCCTAE, dos servidores técnicos administrativos da Unipampa, da satisfação no trabalho, além de fazer a relação entre essas variáveis. “As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p. 28).

A estratégia de pesquisa utilizada denomina-se como método *Survey* com propósito exploratória-descritiva. Foi feito um levantamento para obter as opiniões dos técnico-administrativos e descrever as características do plano de carreira, das variáveis de satisfação e da Unipampa. Conforme Freitas et. al. (2000), a pesquisa *survey* é apropriada para responder a pergunta “o quanto”, além de descrever as características e opiniões de uma determinada amostra.

### 3.2 LOCAL DA PESQUISA: A UNIPAMPA

A delimitação espacial da pesquisa é a Universidade Federal do Pampa, instituição que surgiu através do Consórcio Universitário da Metade Sul, onde foi realizado um acordo de cooperação técnica entre as Universidades Federais de Santa Maria e Pelotas com o Ministério da educação para a implantação da nova universidade na Região da Campanha, com início das aulas em setembro de 2006 (FERREIRA, 2011; UNIPAMPA, 2014b).

A Unipampa é constituída por uma estrutura multicampi, chamadas de Unidades Universitárias, que compreende os campi de Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Itaquí, Jaguarão, Santana do Livramento, São Borja e São Gabriel. Além dos campi, a estrutura da Universidade é composta pelo Conselho Universitário, Conselho Curador, pelas Comissões Superiores de Ensino, de Pesquisa e de extensão, e pela Reitoria (UNIPAMPA, 2011).

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa corresponde aos servidores técnico-administrativos de toda Universidade. Segundo o Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos (QRSTA), a Unipampa possui 916 códigos de vagas, sendo 82 vagos e 834 ocupados. Dentre os níveis de classificação, a universidade possui 457 cargos de nível D e 377 de nível E ocupados (UNIPAMPA, 2015). Por conveniência, optou-se por escolher um processo de amostragem não probabilística. Segundo Veludo-de-Oliveira (2001), o emprego da amostra por conveniência ou acidental é justificada para pesquisas exploratórias e por razões de ordem econômica. Conforme Appolinário (2012, p. 135), a amostragem por conveniência “[...] envolve a escolha de participantes em função da disponibilidade para participar do estudo”.

Tabela 1 – Descrição da amostra

| Cargo/Setor | Administrativo | Acadêmico | Total |
|-------------|----------------|-----------|-------|
| D           | 32             | 27        | 59    |
| E           | 55             | 18        | 73    |
| Total       | 87             | 45        | 132   |

Fonte: Elaborada pelo autor com o resultado da pesquisa.

Responderam ao questionário 147 pessoas, mas foram considerados somente os questionários com todas as respostas assinaladas, totalizando 132 respostas válidas. A amostra corresponde a 15,2% da população, sendo 12,9% os cargos de nível D e 19,3% de nível E.

### 3.4 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

As variáveis foram definidas conforme o referencial teórico e a pesquisa exploratória. A variável dependente é a “Satisfação no trabalho como referência o PCCTAE”, as variáveis explicativas são: i) remuneração; ii) benefícios; iii) autonomia; iv) promoção e; v) desenvolvimento pessoal. O modelo proposto pode ser descrito da seguinte forma:

- i) A remuneração é composta pelos percentuais do incentivo a qualificação e as progressões por capacitação e mérito profissional;
- ii) Os benefícios referem-se aos afastamentos;
- iii) Enquanto a autonomia ao plano de trabalho;
- iv) A promoção leva em conta o acesso às atividades de direção, chefia, coordenação, assessoramento e assistência;
- v) O desenvolvimento pessoal corresponde às condições que a Unipampa oferece para os servidores se qualificarem.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, primeiro foi feita uma pesquisa documental no portal da Unipampa e na legislação. Com isso foi possível obter as informações sobre o plano de carreira, quantitativo de servidores da Universidade e seus níveis de classificação. As opiniões foram coletadas por um questionário online através da ferramenta “*GoogleDocs*”, que foi enviado por e-mails aos servidores. O questionário foi dividido em duas partes e ficou disponível do dia 29/02/2016 até o dia 14/03/2016 no seguinte link: <<https://docs.google.com/forms/d/1WajuGeUuIfKS9nUGARbgwBQ2UiJBqBq2d7tFkJ8Bd7E/closedform>>.

Quadro 2 – Questões da pesquisa

| Questionário   |   |
|--|---|
| Perguntas  | Objetivo  |
| - Siape, setor e idade;<br>- Sexo nível do cargo e escolaridade;<br>- Tempo de serviço na Unipampa.  | Traçar o perfil dos respondentes.                     |
| - Qual a sua opinião sobre a progressão por incentivo à capacitação?<br>- Em relação à progressão por Mérito Profissional, qual a sua opinião?<br>- Você está satisfeito (a) com o incentivo à qualificação?                   | Obter os dados sobre a satisfação com a remuneração.  |
| - Em relação aos afastamentos para realização de cursos de graduação e pós-graduação, você está:<br>- Sobre os afastamentos para realização de cursos de capacitação internos do NUDEPE e cursos externos, qual a sua opinião? | Perguntas para analisar a variável benefício.         |
| - Sobre o Plano de Trabalho que nós técnicos submetemos à chefia. Efetivamente você tem autonomia para propor o seu trabalho.  | Saber a satisfação em relação à autonomia.            |
| - Você está satisfeito (a) com as oportunidades de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência?   | Obter as respostas sobre a satisfação com a promoção. |
| - Você está satisfeito (a) com os cursos de capacitação fornecidos pelo NUDEPE?<br>- Você está satisfeito (a) com as condições que a Unipampa proporciona para realizar cursos de capacitação externa?                         | Perguntas sobre o desenvolvimento pessoal             |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira parte objetivou a coleta de dados para a descrição da amostra, enquanto a segunda foi composta por perguntas referentes aos componentes do plano de carreira. Foi utilizada uma escala tipo Likert com cinco categorias de respostas. Nas questões sobre remuneração, benefícios, promoção e desenvolvimento pessoal às opções foram expostas no quadro 3.

Quadro 3 – Categoria de respostas

|                    |              |             |            |                  |
|--------------------|--------------|-------------|------------|------------------|
| 01                 | 02           | 03          | 04         | 05               |
| Muito Insatisfeito | Insatisfeito | Indiferente | Satisfeito | Muito Satisfeito |

Fonte: Elaborado pelo autor com base no instrumento de pesquisa.

Já para a questão sobre a autonomia foi feita uma afirmação com as opções de resposta: i) discordo totalmente; ii) discordo parcialmente; iii) indiferente; iv) concordo parcialmente e; v) concordo totalmente.

### 3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise de dados utilizou-se a estatística descritiva. Por se tratar de variáveis qualitativas, segundo Fávero et. al (2009, p. 21), “Por definição as variáveis qualitativas são aquelas que tornam possível a elaboração apenas de análises de frequência, sem o cálculo de medidas de posição e dispersão”.

Considerando o exposto acima, para análise de dados foi feita a estatística descritiva da amostragem e a análise de frequência absoluta (FA) e da frequência relativa (FR). Foi utilizado o software Excel para a tabulação dos dados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os respondentes correspondem a 15,2% da população, além disso, pode-se descrever o tempo de serviço e a escolaridade dos servidores que responderam à pesquisa, conforme a tabela 2.

Tabela 2 – Tempo de Serviço e Escolaridade<sup>3</sup>

| Tempo de Serviço | Escolaridade |    |    |     |     |     |      | Total |
|------------------|--------------|----|----|-----|-----|-----|------|-------|
|                  | EM           | GI | GC | ESP | MSC | DOC | PDOC |       |
| Menos de 1 ano   | -            | 1  |    | 1   | 1   | 1   | -    | 4     |
| Entre 1 e 2 anos | 1            | 5  | 11 | 15  | 1   | -   | -    | 33    |
| Entre 2 e 3 anos | -            | 1  | 5  | 10  | 5   | -   | -    | 21    |
| Entre 3 e 4 anos | -            | 1  | 1  | 2   | -   | -   | -    | 4     |
| Entre 4 e 5 anos | -            | 1  | 2  | 7   | 4   | -   | -    | 14    |
| Entre 5 e 6 anos | -            | 1  | 4  | 7   | 5   | 1   | -    | 18    |
| Acima de 6 anos  | -            | 2  | 2  | 27  | 5   | 2   | -    | 38    |
| Total            | 1            | 12 | 25 | 69  | 21  | 4   | 0    | 132   |

Fonte: Elaborada pelo autor com o resultado da pesquisa.

A maioria dos respondentes, 54% no total, possui mais de quatro anos de serviço na Unipampa, enquanto 28% tem menos de dois anos e 18% entre dois e quatro anos. Em relação à escolaridade, 71% possui curso de pós-graduação, sendo que a metade possui o título de especialista. Ainda compõe a descrição da amostra, 63 respondentes do sexo feminino e 69 do masculino. Quanto a idade, 21% tem até 30 anos, 50% entre 30 e 40 anos, 23% entre 40 e 50,

<sup>3</sup> Onde: EM: Ensino Médio; GI: Graduação Incompleta; GC: Graduação Completa; ESP: Especialização; MSC: Mestrado; DOC: Doutorado; PDOC: Pós doutorado.



e 6% acima de 50 anos. Em síntese, podemos dizer que a nossa amostra é composta em sua maioria por servidores jovens, com mais de quatro anos de serviço e com pós-graduação.

#### 4.1 SATISFAÇÃO COM A REMUNERAÇÃO

A variável remuneração é composta pelos percentuais de incentivo à qualificação, às quatro progressões por capacitação e as dezesseis progressões por mérito profissional. A tabela 3 mostra a Frequência Absoluta (FA) e a Frequência Relativa (FR) das respostas.

Tabela 3 – Satisfação com a remuneração

| Resposta           | Capacitação |             | Mérito Profissional |             | Qualificação |             |
|--------------------|-------------|-------------|---------------------|-------------|--------------|-------------|
|                    | FA          | FR          | FA                  | FR          | FA           | FR          |
| Muito insatisfeito | 20          | 15%         | 12                  | 9%          | 7            | 5%          |
| Insatisfeito       | 44          | 33%         | 29                  | 22%         | 17           | 13%         |
| Indiferente        | 27          | 20%         | 42                  | 32%         | 24           | 18%         |
| Satisfeito         | 35          | 27%         | 39                  | 30%         | 49           | 37%         |
| Muito Satisfeito   | 6           | 5%          | 10                  | 8%          | 35           | 27%         |
| <b>Total</b>       | <b>132</b>  | <b>100%</b> | <b>132</b>          | <b>100%</b> | <b>132</b>   | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborada pelo autor com o resultado da pesquisa.

Como mostra a tabela 3, 48% dos respondentes estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos com a progressão por capacitação, enquanto incentivo à qualificação foi avaliado como satisfatório. O que chama a atenção é o resultado da progressão por mérito profissional, onde a maioria dos respondentes considerou indiferente ou satisfeito. Considerando que o percentual da progressão por capacitação é o mesmo do mérito profissional, hoje em 3,78%, a grande insatisfação com a progressão pode ser explicada pelo número de progressões, enquanto o servidor progride dezesseis vezes por mérito profissional, só progride quatro vezes por capacitação.

#### 4.2 SATISFAÇÃO COM OS BENEFÍCIOS

Os benefícios não pecuniários referem-se aos afastamentos para realização de educação formal e cursos de capacitação. No primeiro caso, o servidor tem direito de se afastar do trabalho por até vinte horas semanais, mediante compensação de horário e sem prejuízo salarial. Também há o afastamento integral de até dois anos para cursos de mestrado

e quatro para doutorado, sem prejuízo do salário, porém, o servidor é obrigado a permanecer na instituição por igual período do afastamento. Para realização dos cursos de capacitação é assegurado o afastamento das suas atividades. Nesse caso não é necessária a compensação de horário. A tabela 4 mostra o resultado.

Tabela 4 – Satisfação com os benefícios

| Resposta           | Afastamento para qualificação |             | Afastamento para capacitação |             |
|--------------------|-------------------------------|-------------|------------------------------|-------------|
|                    | FA                            | FR          | FA                           | FR          |
| Muito insatisfeito | 25                            | 19%         | 12                           | 9%          |
| Insatisfeito       | 26                            | 20%         | 22                           | 17%         |
| Indiferente        | 39                            | 30%         | 44                           | 33%         |
| Satisfeito         | 31                            | 23%         | 42                           | 32%         |
| Muito Satisfeito   | 11                            | 8%          | 12                           | 9%          |
| <b>Total</b>       | <b>132</b>                    | <b>100%</b> | <b>132</b>                   | <b>100%</b> |

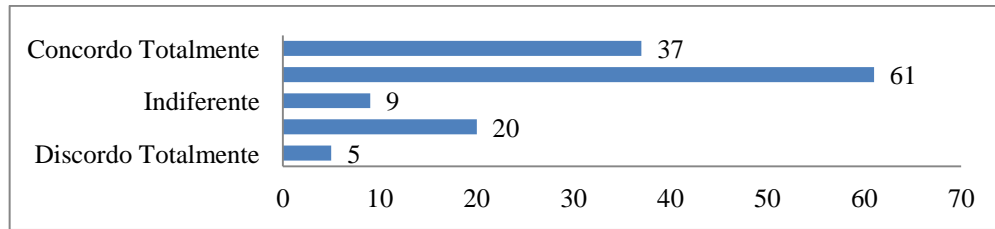
Fonte: Elaborada pelo autor com o resultado da pesquisa.

Os servidores estão mais satisfeitos com os afastamentos para capacitação do que em relação ao afastamento para educação formal. Enquanto 26% dos participantes da pesquisa consideram insatisfeitos ou muito insatisfeitos com as regras de afastamento para realização de cursos de capacitação, 39% estão satisfeitos com as normas para a realização de cursos de graduação e pós-graduação. Um dos motivos pode ser a necessidade de compensação de horário no afastamento para qualificação, o que não acontece para os cursos de capacitação.

### 4.3 SATISFAÇÃO COM A AUTONOMIA

A autonomia refere-se ao plano de trabalho proposto pelo servidor e compactuado pela chefia. No questionário foi feita a seguinte afirmação: Efetivamente você tem autonomia para propor o seu trabalho. A frequência das respostas segue no gráfico 1.

Gráfico 1 – Satisfação com a autonomia



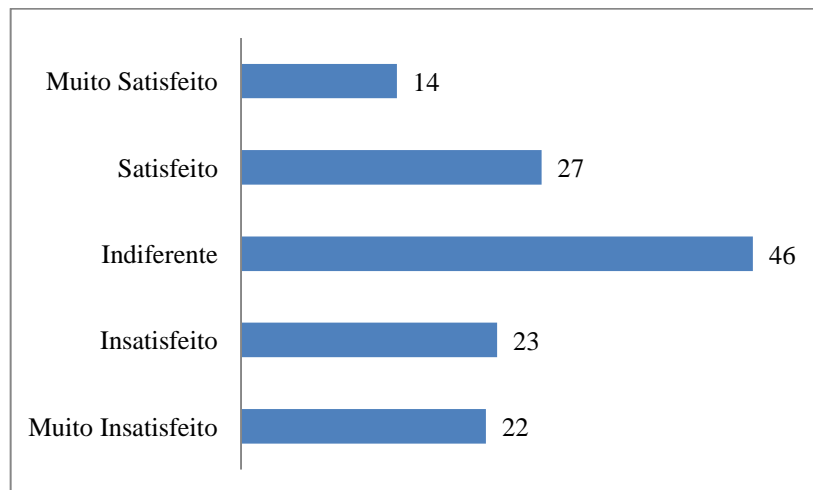
Fonte: Elaborado pelo autor com o resultado da pesquisa.

Conforme as respostas, 74% concordaram totalmente ou parcialmente que existe autonomia na elaboração do seu trabalho, enquanto 19% não concordaram. Os números indicam que entre os respondentes há certo nível de autonomia na construção do seu trabalho.

#### 4.4 SATISFAÇÃO COM A PROMOÇÃO

Para a promoção foi considerado o acesso às atividades de chefia, direção e assessoramento. Na Unipampa, a coordenação administrativa dos campi é composta por um técnico-administrativo por meio de eleição direta. As outras funções de chefia são indicações políticas da gestão. Em relação à promoção, o resultado está no gráfico 2.

Gráfico 2 – Satisfação com a promoção



Fonte: Elaborado pelo autor com o resultado da pesquisa.

A frequência de respostas entre os que não estão satisfeitos e os satisfeitos são muito parecidos, destaque para o número de servidores que consideram indiferente ao acesso às atividades de direção, assessoramento e chefia.

#### 4.5 SATISFAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Por fim, a condição que a Universidade proporciona aos servidores para se capacitarem foi a *Proxy* utilizada para o desenvolvimento pessoal, pois a participação nos cursos externos e internos contribui para o desenvolvimento pessoal. (Tabela 4).

Tabela 4: Satisfação com o desenvolvimento pessoal

| Resposta           | Cursos Internos |      | Cursos Externos |      |
|--------------------|-----------------|------|-----------------|------|
|                    | FA              | FR   | FA              | FR   |
| Muito insatisfeito | 11              | 8%   | 23              | 17%  |
| Insatisfeito       | 34              | 26%  | 46              | 35%  |
| Indiferente        | 40              | 30%  | 32              | 24%  |
| Satisfeito         | 37              | 28%  | 24              | 18%  |
| Muito Satisfeito   | 10              | 8%   | 7               | 5%   |
| Total              | 132             | 100% | 132             | 100% |

Fonte: Elaborada pelo autor.

As condições que a Universidade oferece podem ser resumidas em diárias e transporte. A maioria dos respondentes da tabela 4 não se considera satisfeitos com as condições para a realização de cursos externos, já para os internos existe uma insatisfação menor. Pode-se deduzir que o fruto desse resultado deve-se às restrições orçamentárias da universidade, pois os custos para com diárias e transporte para os cursos externos possivelmente são mais elevados do que para os cursos internos, refletindo assim na maior insatisfação quanto às condições dadas para a realização dessas capacitações em outras instituições.

#### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de carreira pode ser um instrumento que contribui para a satisfação dos trabalhadores com seu emprego e como consequência uma maior produtividade. No setor público esse ganho reflete no serviço prestado à população. O plano de carreira dos servidores técnicos administrativos em educação das Universidades federais possui alguns elementos, que segundo a teoria apresentada, podem contribuir para a maior satisfação dos trabalhadores e consequentemente em um melhor serviço prestado. Dentre esses elementos que estão no plano de carreira, foi possível identificar os componentes que contribuem para a melhora na remuneração, nos benefícios, autonomia, promoção e desenvolvimento pessoal.

Com base na pesquisa foi possível verificar que os servidores técnicos administrativos da Unipampa que participaram da pesquisa estão mais satisfeitos com o incentivo à qualificação, com a progressão por mérito profissional, com os afastamentos para cursos de capacitação, com a autonomia e as condições que a universidade proporciona para a realização de cursos externos. Por outro lado, os maiores níveis de insatisfação foram com a progressão por capacitação, com os afastamentos para realização de cursos de graduação e pós-graduação e com as condições para participação de capacitação externa. Já o acesso às promoções foi considerado indiferente pelos servidores que responderam ao questionário.

A satisfação com os benefícios pecuniários (incentivo à qualificação e progressão por mérito profissional) corrobora com o que defendeu Brandão e Reyes Junior (2001), quanto maior a remuneração, maior é a satisfação no trabalho. Por outro lado, quando o benefício pecuniário é menor, o caso da progressão por capacitação, a tendência é haver uma insatisfação. Leite (2013) colocou que o grau de autonomia tem um efeito positivo, considerando isso, podemos dizer que o plano de trabalho na UNIPAMPA está sendo um instrumento que proporciona autonomia aos servidores, já que a maioria o considera satisfeito.

Cabe ressaltar que o objeto do trabalho não foi responder o porquê os técnicos da Unipampa estão satisfeitos ou insatisfeitos com os componentes do PCCTAE, e sim se eles estão. Foram levantadas algumas hipóteses que podem explicar, mas é preciso um novo trabalho com esse objetivo.

## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ARRUDA, Cármen Lúcia Rodrigues. **Plano de carreira como instrumento de gestão: documentação e análise de uma experiência**. 2004. 229 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia Mecânica – Gestão da Qualidade) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2004. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000321887>>. Acesso em: 06 dez. 2015.

BARBOZA, Juliana Rangel; AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno. **A satisfação profissional e a cultura organizacional: uma análise a partir do modelo ASH**. In: XXXIII ENANPAD, 2009, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR993.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

BARROS, Fernanda Costa. **Motivação e satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação**. 2015. 180 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Organizacional) – Universidade Federal de Goiás, Catalão, GO, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/4558>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

BRANDÃO, C. N.; REYES JUNIOR, E.. A relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho em IES na amazônia: um estudo de caso. **Revista de Administração de Roraima**, v. 01, p. 20-34, 2011. Disponível em: <<http://revista.ufr.br/index.php/adminrr/article/view/577/602>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

BRANDÃO, Isac de Freitas. et al. Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. **READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre. Online)**, v. 20, n. 01, p. 90-113, 2014. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/36344>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 13 jan. 2005a. Seção 1, p. 1-10. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 06 dez. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Portaria 2519, de 15 de julho de 2005. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 jul. 2005b. Seção 1, p. 15-16. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/portarias/pt251905.pdf>>. Acesso em: 06 dez. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Portaria 2562, de 21 de julho de 2005. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 22 jul. 2005c. Seção 1, p. 22. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/portarias/pt2562\\_2005.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/portarias/pt2562_2005.pdf)>. Acesso em: 06 dez. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 jul. 2006. Seção 1, p. 60-65. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm)>. Acesso em: 06 dez. 2015.

CAMILLO, M. R. S.. **Aspectos motivacionais da lei 11.091/2005 na vida funcional dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre - Campus Cruzeiro do Sul**. 2015. 45f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração Pública) - Universidade de Brasília – UNB/UAB, Cruzeiro do Sul, AC, 2015. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/10480/1/2015\\_ManoelRonaldoDaSilvaCamillo.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/10480/1/2015_ManoelRonaldoDaSilvaCamillo.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2016.

COSTA, A. L.. **Percepção dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte sobre o plano de carreira instituído pela lei nº 11.091/2005**. 2010. 56 f. Monografia (Especialização em Negociação Coletiva) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/34504/000782774.pdf?...1>>. Acesso em: 06 dez. 2015.

DALMORO, Marlon; VIEIRA, K. M.. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. **RGO. Revista Gestão Organizacional (Online)**, v. 6, n. 3, p. 161-174, 2013. Disponível em: <<http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1386>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS (FASUBRA). **Conferência Nacional de RH**. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <<http://www.fasubra.org.br/index.php/2012-07-19-17-37-15/2012-07-25-13-42-39/2012-09-21-15-10-10/category/46-luta-historica>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA DO BRASIL (FASUBRA). **CARTILHA PCCTAE**. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <<http://www.fasubra.org.br/index.php/component/phocadownload/category/35>>. Acesso em: 06 dez. 2015.

FERREIRA, E. M.. **Desenvolvimento e capacitação de fornecedores para a Universidade Federal do Pampa – Unipampa**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/71361>>. Acesso em: 06 dez. 2015.

FREITAS, Henrique. et. al. O método de pesquisa survey. **RAUSP. Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 105-112, 2000. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=269](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=269)>. Acesso em: 10 jan. 2016.

FROS, C. L. R.. **A percepção dos administradores da UNIPAMPA sobre a realização de cursos de pós-graduação: seus impactos no indivíduo e na organização**. 2012. 87 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71364/000871393.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 06 dez. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HEDLER, D. L.; CASTRO, André Luis de. Satisfação do Servidor Público no Trabalho: um Estudo de Caso nos Centros de Referência de Assistência Social de Paranavá. **UNOPAR Científica – Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 16, n. 02, p. 192, 2015. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/juridicas/article/view/3321/2991>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

JUNIOR-LADEIRA, Wagner; SONZA, Igor Bernardi; BERTER, Roberto Sarquis. Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 71-91, 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7076>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

LEITE, Mónica Celeste da Silva Barros. **Satisfação no trabalho: determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes**. 2013. 132 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto Superior de Línguas e Administração, Vila Nova de Gaia, Portugal, 2013. Disponível em: <[http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4888/Dissertacao\\_MonicaBarrosLeite\\_Final.pdf?sequence=1](http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4888/Dissertacao_MonicaBarrosLeite_Final.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 20 jan. 2016.

LOPES, A. L. V.. **Satisfação e Insatisfação no Ambiente de Trabalho e sua forma de expressão: o caso dos servidores técnico-administrativos da UFC**. 2005. 211 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, 2005. Disponível em: <[http://www.ppac.ufc.br/images/Corpo\\_Discente\\_-\\_Mestrado\\_Profissional/ana\\_lucia\\_vitoriano\\_lopes\\_2005.pdf](http://www.ppac.ufc.br/images/Corpo_Discente_-_Mestrado_Profissional/ana_lucia_vitoriano_lopes_2005.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2016.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho - uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional [online]**, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0303-76572005000200007&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572005000200007&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 20 jan. 2016.

MOURÃO, L.; MONTEIRO, A. C. F.; VIANA, V. R.. A influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação no trabalho. **Psico (PUCRS Online)**, v. 02, n. 45, p. 198-208, abr-jun. 2014. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/revistapsico/ojs/index.php/revistapsico/article/view/1347>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

PALAZZO, Janete; GOMES, Candido Alberto. Plano de carreira e avaliação dos professores: encontros e desencontros. **Revista Ensaio (Fundação Cesgranrio)**, v. 17, p. 205-234, 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40362009000200003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362009000200003)>. Acesso em: 10 jan. 2016.

RAMOS, Juan Pérez. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicol. USP**. V. 01. N. 02, p. 127-140, 1990. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/psicousp/article/view/34427>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

SILVA, Fernanda Barcaro. et al. Plano de carreira: um estudo sobre as expectativas de crescimento profissional em duas empresas de presidente prudente. **Saber Acadêmico (uniesp)**, v. 7, p. 191-196, 2009. Disponível em: <[http://www.uniesp.edu.br/revista/revista7/pdf/20\\_plano\\_carreira.pdf](http://www.uniesp.edu.br/revista/revista7/pdf/20_plano_carreira.pdf)>. Acesso em: 21 jan. 2016.

SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V. . Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais. **Revista de Administração IMED**, v. 02, p. 5-20, 2012. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/123>>. Acesso em: 10 jan. 2016.



TAVARES FILHO, João Pedro. **Satisfação no trabalho: aplicação na universidade federal de santa catarina**. 2008. 108 f. Tese (Especialização em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/91040/262434.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 06 dez. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. Conselho Universitário. **Resolução 23, de 16 de dezembro de 2010**. Bagé, 2010a. Disponível em: <[http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-23\\_2010-Plano-de-Desenvolvimento-de-Pessoal.pdf](http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-23_2010-Plano-de-Desenvolvimento-de-Pessoal.pdf)>. Acesso em: 21 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. Conselho Universitário. **Resolução 24, de 16 de dezembro de 2010**. Bagé, 2010b. Disponível em: <[http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-24\\_2010-Programa-de-Capacita%C3%A7%C3%A3o.pdf](http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-24_2010-Programa-de-Capacita%C3%A7%C3%A3o.pdf)>. Acesso em: 21 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. Conselho Universitário. **Estatuto da UNIPAMPA**. Bagé, 2011. Disponível em: <Disponível em: <<http://www.unipampa.edu.br/portal/universidade/403>>. Acesso em: 21 jan. 2016. >. Acesso em: 21 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. Conselho Universitário. **Plano de desenvolvimento institucional (2014-2018)**. Bagé, 2014a. Disponível em: <[http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-71\\_2014-PDI.pdf](http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-71_2014-PDI.pdf)>. Acesso em: 21 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. Conselho Universitário. **Resolução 72, de 08 de maio de 2014**. Bagé, 2014b. Disponível em: <[http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-72\\_2014-Programa-de-Avalia%C3%A7%C3%A3o-de-Desempenho-TAEs.pdf](http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-72_2014-Programa-de-Avalia%C3%A7%C3%A3o-de-Desempenho-TAEs.pdf)>. Acesso em: 21 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. Pró-reitora de Gestão de Pessoal. **Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos (QRSTA)**. Bagé, 2015. Disponível em: <<http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/progesp/files/2010/09/QRSTA-Atualizado-2015-05-28.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2016.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.. Amostragem Não Probabilística: Adequação de Situações para Uso e Limitações de Amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas. **Administração On Line**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. s/n, 2001. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art23/tania2.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm)>. Acesso em: 05 fev. 2016.