

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

**SATISFAÇÃO E DESEMPENHO DOS SERVIDORES
TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DE UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Carla Beatriz Soares dos Santos

Santa Maria, RS, Brasil

2013

**SATISFAÇÃO E DESEMPENHO DOS SERVIDORES
TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO
FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Carla Beatriz Soares dos Santos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS),
como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Organizações Públicas

Orientador: Prof. Dr. Paulo Sérgio Ceretta

Santa Maria, RS, Brasil

2013

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Santos, Carla Beatriz Soares dos
Satisfação e desempenho dos servidores técnicos
administrativos de uma instituição federal de ensino
superior / Carla Beatriz Soares dos Santos.-2013.
68 f.; 30cm

Orientador: Paulo Sérgio Ceretta
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2013

1. Psicologia organizacional 2. Satisfação no trabalho
3. Desempenho 4. Trabalho desafiador I. Ceretta, Paulo
Sérgio II. Título.

© 2013

Todos os direitos autorais reservados a Carla Beatriz Soares dos Santos. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

E-mail: carlasantoss@gmail.com

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

**A Comissão Organizadora, abaixo assinada, aprova a
Dissertação de Mestrado**

**SATISFAÇÃO E DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE
ENSINO SUPERIOR.**

elaborada por
Carla Beatriz Soares dos Santos

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Organizações Públicas

COMISSÃO EXAMINADORA:

Paulo Sérgio Ceretta, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Gilnei Luiz de Moura, Dr. (UFSM)

Adriano Mendonça Souza, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 27 de junho de 2013.

O bom trabalho é aquele que, em alguma medida, me realiza, me dá satisfação e me faz sentir útil para a sociedade em que vivo. Enfim, um trabalho cujo sentido consigo perceber, para o qual não me arrependo de dedicar várias horas do meu dia.

Alessandro Molon

Dedico este trabalho ao Luciano, meu neto, com quem gostaria de ter convivido mais em seu primeiro ano de vida. Ficam minhas desculpas e, a certeza de minha maior participação em seu futuro.

AGRADECIMENTOS

A concretização deste trabalho só foi possível devido à colaboração de várias pessoas, as quais, neste momento, expresso minha gratidão.

Deus, obrigada pelas batalhas diárias. Sinal de que estamos vivos!

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria e, de forma especial ao meu Orientador, Paulo Sérgio Ceretta (Barbadinha), que, por insistência e persistência, me mostrou que a Estatística não é exatamente um bicho de sete cabeças (não estou totalmente convencida).

Aos colegas da “I Turma do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas”, vocês foram os melhores.

Aos participantes da pesquisa, meus colegas técnico-administrativos na UFSM, pela disponibilidade em responder ao meu questionário (mais um?), pois sem o auxílio de vocês não conseguiria desenvolver este projeto.

Eliane, obrigada por dividir e aguentar minhas ansiedades, sua disponibilidade, alegria e, principalmente, o companheirismo e apoio na reta final.

Aos secretários do **PPGA/UFSM**, Luiz e Roni, pela paciência com que me orientaram todas às vezes que precisei. Vocês são exemplo a ser seguido, na verdade, deveriam ser a regra.

Pela ordem de chegada em minha vida, Fernanda, a pequena grande mulher. Filha, ninguém acreditou e apostou mais em minha capacidade do que tu. Obrigada pelas muitas vezes em que ouvi de ti “vai mãe, tu consegue, se precisar eu te ajudo!” Vinicius, teus silêncios sempre foram ouvidos como sinal de torcida e apoio. Luis Carlos Mortari, pelo teu amor, presença e capacidade de ficar calado quando percebe que o clima ficou pesado, não tenho e não existem palavras para agradecer o suficiente. Máucio, obrigada por tua participação no presente que ganhei durante este trabalho, meu primeiro neto. Antonietta, por último, mas não menos importante, bem-vinda à família. Tua chegada foi no momento certo. Acreditem em anjos, eles existem!

Espero poder retribuir de alguma forma à Instituição que me acolheu aos dezenove anos, com mais **satisfação e melhor desempenho!**

Obrigada a todos!

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

SATISFAÇÃO E DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

AUTORA: Carla Beatriz Soares dos Santos

ORIENTADOR: Dr. Paulo Sérgio Ceretta

Data e local da defesa: Santa Maria, 27 de junho de 2013.

As instituições públicas brasileiras estão voltadas para ações em busca de uma maior valorização de seus recursos humanos, por meio do desenvolvimento de novas políticas organizacionais. Mesmo com todo esse desenvolvimento, ainda há uma carência de informações quantitativas atualizadas que, quando disponíveis, apresentam conceitos difíceis dificultando comparações. Por outro lado, a relação entre satisfação no trabalho e o desempenho tem atraído muita atenção ao longo da história da psicologia industrial e organizacional. Muitos pesquisadores acreditam que exista uma relação causal entre satisfação e desempenho, os estudos empíricos, entretanto, ainda não confirmaram a existência ou não dessa relação. Este trabalho tem como objetivo verificar o impacto dos fatores. Os determinantes da satisfação no trabalho sobre o desempenho individual dos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior. A análise foi realizada por meio de questionários aplicados em servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, em Santa Maria/RS, de forma aleatória, em seus diversos setores. O presente estudo foi realizado tomando-se por base o questionário desenvolvido por Valle (2007) e rodados com o método *PLS Path Modeling* (PLS-PM). Os resultados obtidos no estudo apontaram para a variável latente Trabalho Desafiador como principal responsável pelo desempenho percebido pelo servidor. O baixo coeficiente de determinação do modelo sugere que os fatores determinantes de satisfação no trabalho têm pouco impacto no desempenho percebido pelos servidores da Instituição. Estes resultados corroboram com estudos realizados anteriormente.

Palavras-chave: Psicologia organizacional. Satisfação no trabalho. Desempenho. Trabalho desafiador.

ABSTRACT

Dissertation Post-Graduate
Program in Business Administration
University Federal of Santa Maria

SATISFACTION AND PERFORMANCE OF TECHNICAL ADMINISTRATIVE SERVERS FROM A FEDERAL INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

AUTHOR: Carla Beatriz Soares dos Santos

ADVISOR: Paulo Sérgio Ceretta

Date and place of defense: Santa Maria, June 27th 2013.

Brazilian public institutions are facing recovery actions to encourage a greater appreciation of its human resources through the development of new organizational policies. Even with all this development, there is still a lack of quantitative information updated, when available, present difficult concepts comparisons difficult. On the other hand, the relationship between job satisfaction and performance has attracted much attention throughout the history of industrial and organizational psychology. Many researchers believe that there is a causal relationship between satisfaction and performance, empirical studies, however, has not confirmed whether or not this relationship. This study aims to determine the impact of factors. The determinants of job satisfaction on the performance of individual server's administrative staff of a federal institution of higher education. The analysis was conducted through questionnaires server administrative staff of the Federal University of Santa Maria - UFSM in Santa Maria / RS, randomly, in its various sectors. The present study was carried out taking as basis the questionnaire developed by Valle (2007) and rotated with the method PLS Path Modeling (PLS-PM). The results of the study indicate the latent variable Challenging Work as primarily responsible for the performance perceived by the server. The low coefficient of determination suggests that the determinants of job satisfaction have little impact on the performance perceived by the Institution's servers. These results corroborate previous studies.

Key words: Organizational psychology. Job satisfaction. Performance. Challenging work.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Exemplo de m modelo PLS-PM.	49
Figura 2 – Modelo estrutural.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Estatísticas descritivas	51
Tabela 2 – Confiabilidade do bloco	53
Tabela 3 – Validez discriminante (Correlações quadradas <AVE) (Dimensão 1): ...	54
Tabela 4 – Correlações	55
Tabela 5 – Coeficientes do Modelo Interno.....	56

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CFE	– Conselho Federal de Educação
EPJS	– <i>Emergency Physician Job Satisfaction Instrument</i>
HUSM	– Hospital Universitário de Santa Maria
IFES	– Instituição Federal de Ensino Superior
JDI	– <i>Job Descriptive Index</i>
JDS	– <i>Job Diagnostic Survey</i>
JIG	– <i>Job in General Scale</i>
JSS	– <i>Job Satisfaction Survey</i>
MEC	– Ministério da Educação e Cultura
MJS	– <i>Measure of Job Satisfaction</i>
MSQ	– <i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i>
NSS	– <i>Nurse Satisfaction Scale</i>
PDV	– Plano de Demissão Voluntária
PLS	– <i>Path Modeling</i>
QST	– Questionário de Satisfação no Trabalho
UFSM	– Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Justificativa.....	15
1.2 O problema e sua importância	16
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo geral	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Evolução das relações de trabalho	20
2.2 Primeiros estudos sobre satisfação no trabalho	30
2.3 Satisfação no trabalho e desempenho	32
2.4 Satisfação no trabalho e técnicas de mensuração	33
3 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	36
3.1 Perfil institucional	36
3.2 Histórico.....	37
3.3 Finalidade e objetivos da Universidade Federal de Santa Maria	39
3.4 Filosofia Institucional.....	41
3.4.1 Missão	41
3.4.2 Visão	41
3.4.3 Valores	41
3.4.4 Valorização das pessoas.....	42
3.4.5 Otimização da gestão institucional	42
3.5 Objetivos estratégicos	43
3.5.1 Constituição e organização administrativa	44
3.5.2 Administração superior	44
3.5.3 Órgãos de deliberação coletiva	45
3.5.4 Órgão executivo	45
4 MÉTODO	46
4.1 Tipo de Pesquisa, população, amostra, coleta de dados, tratamento e análise de dados	46
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
6 CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE	66
Apêndice A – Questionário de Avaliação de Satisfação no Trabalho	67

1 INTRODUÇÃO

A fim de acompanhar as profundas mudanças no mundo do trabalho, as novas estruturas organizacionais e seus mecanismos de funcionamento são constantemente reordenados a fim de acompanhar o ritmo acelerado de novas informações.

Levando-se em conta que as organizações originam-se e necessitam independentemente de sua finalidade, de pessoas que delas façam parte como o seu componente central e estratégico para atingir seus objetivos, surgem aspectos existentes em torno da satisfação com o trabalho, exigindo reflexões sobre questões delicadas que até pouco tempo atrás não dispunham de espaço acadêmico e social para serem devidamente problematizadas.

Tendo a cultura organizacional novos enfoques e concepções (SOTO, 2002; SELL, 2002; HARRISSON e SULLIVAN, 2006), onde os recursos humanos passam a ter sua valorização destacada e a fazer parte da estratégia do desempenho produtivo da organização, é necessário o desenvolvimento da correlação observada entre reconhecimento organizacional das potencialidades do trabalhador, suas qualificações, sua satisfação, bem como sua motivação, para atingir um desempenho favorável no desenvolvimento de seu trabalho na organização.

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

Já nas organizações públicas, instituições governamentais, os valores existentes sofrem também os reflexos da política pública adotada no País e do estilo gerencial dos governantes. As organizações universitárias, no cumprimento de suas funções – no seu caso, a promoção do ensino, a pesquisa e a extensão, visam à formação do ensino superior do ser humano, exercendo seu papel no desenvolvimento social na forma de prestação de serviços (COSTA, 1998; BASTOS, 2004). As instituições públicas de ensino superior diferenciam-se das demais

organizações, tendo em vista sua função cognitiva universalizadora que reúne muitos pontos de vista e valores diferentes. Portanto, no ambiente da organização, os indivíduos e os grupos necessitam aprender a criar uma comunidade organizacional com caráter vivencial na qual a diversidade é uma característica fundamental (COSTA, 1998).

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

Para os dirigentes das Instituições Federais de Ensino do Brasil, o presente aspecto, principalmente a partir dos anos 90, tem sido objeto de preocupação. O Governo Federal, por meio de pressões externas, mudanças socioeconômicas globais, entre outras, demandou novos expedientes administrativos aos gestores das IFES, com o objetivo de se tornarem mais resolutivas e mais ágeis, incorporando novos processos, visando maior produtividade.

As novas exigências de aplicação de modelos de gestão mais resolutivos surgem em meio a crises econômicas sucessivas, criando, assim, um desafio para as IFES.

Os recursos orçamentários, materiais, humanos e até mesmo de espaço físico, que atendiam anteriormente cursos de graduação e pós-graduação, tornaram-se limitados para um aumento significativo da criação de cursos e vagas. E, no que concerne especialmente aos recursos humanos, evidenciou-se o seu papel estratégico para a melhoria do atendimento às finalidades da organização universitária. Por consequência, atitudes de valorização do nível de satisfação de seu quadro administrativo de recursos humanos têm sido fatores primordiais no desempenho qualificado das ações de ensino, pesquisa e extensão.

Diante dos fatores expostos, percebe-se uma lacuna na estratégia quanto ao grau de satisfação ou insatisfação dos recursos humanos nas Instituições Federais de Ensino Superior. A satisfação de seus quadros funcionais, dos técnicos administrativos, para o bom desempenho de suas funções, não é mensurado. Na gestão universitária, não existe nenhuma normatização que a exclua da adoção de

formas de gestão adequadas, nem da utilização de princípios e processos administrativos gerais.

Portanto, todas as ações de valorização dirigidas aos recursos humanos das universidades, respeitando suas especificidades, prioridades e disponibilidade orçamentária, passam a ser fundamentais para o desenvolvimento de uma política organizacional onde o principal meio para que as mudanças necessárias sejam alcançadas está no quadro de pessoal das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), por meio das Pró-Reitorias de Recursos Humanos de cada Universidade, no seu papel de órgão de assessoria técnica, vinculado administrativamente ao Reitor, sugerindo ações de aperfeiçoamento, qualificação e melhorias nas condições de trabalho, de forma sistêmica na organização.

Satisfação no trabalho, atualmente, é percebida como um resultado do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador e é apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, assim como envolvimento e comprometimento organizacional afetivo, conforme Siqueira (2008) e, de acordo com Spector (2005), uma das principais tarefas realizadas pelos psicólogos organizacionais é avaliar a satisfação dos funcionários no trabalho e, dessa forma, auxiliar as empresas a tomarem medidas para melhorá-la. Ainda segundo Spector (2005), a satisfação no trabalho tem sido apresentada como a causa de importantes realizações das organizações e dos funcionários, do desempenho no trabalho à saúde e longevidade.

Sendo assim, buscar-se-á respostas à seguinte questão de pesquisa: Existe relação entre satisfação e desempenho no desenvolvimento do trabalho individual dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)?

1.1 Justificativa

A realização deste estudo justifica-se pela importância de recursos humanos em uma organização para eficácia da realização de sua missão. Um Município tem como razão de ser o cidadão. O servidor público, além de ser um cidadão é elo entre o governo e a comunidade. Com o servidor satisfeito e motivado, as metas e

diretrizes de gestão tendem a ser atingidas com mais facilidade e eficácia, melhorando rotinas e qualificando a prestação de serviços à população.

Foi feita uma revisão das teorias sobre satisfação, motivação, gestão de pessoas e clima organizacional, bem como abordada a administração pública, para, assim, analisar quais fatores organizacionais que influenciam na satisfação e desempenho de servidores públicos federais da Universidade Federal de Santa Maria.

Considerando que a administração pública vem mudando muito, buscando a satisfação do cidadão e usuário dos serviços públicos, voltada para resultados e eficácia organizacional, é fundamental que os servidores que dão sustentação à administração pública estejam comprometidos e satisfeitos no desempenho de suas funções.

1.2 O problema e sua importância

A maioria das pessoas passa uma grande parte de suas vidas trabalhando, exercendo alguma atividade laboral dentro de alguma organização. É fundamental para o homem a relação com o trabalho, pois é por meio dela que ele supre o seu sustento e suas necessidades mais elevadas, como realização, crescimento e desenvolvimento de habilidades, entre outras.

Por um lado, o trabalho apresenta-se como enobrecedor e capaz de elevar o status propiciando ao trabalhador uma identidade, por outro lado o trabalho é muitas vezes percebido como indesejado, como se configura na sociedade atual, mostrando-se como fragmentado e sem sentido, burocratizado e rotineiro, cheio de exigências ou incompatível com a vida social e familiar (RODRIGUES, 2008).

O aparecimento de sinais como estresse, cansaço, fadiga e mau humor, sendo estes sintomas comuns em pessoas que cumprem longas jornadas de trabalho, ficando muito tempo sem tirar férias ou de quem não tem uma folga sequer para quebrar a rotina. Além disso, esses problemas também afetam pessoas que passam oito horas diárias trabalhando e só têm o horário de almoço para se distrair.

Por esta razão, a maneira como o funcionário lida com o trabalho deve mudar, sobretudo, o modo como às organizações lidam com seus colaboradores. Portanto,

a qualidade de vida deve ser uma constante em todos os lugares, inclusive no ambiente de trabalho. A idéia é buscar o bem-estar, principalmente durante o tempo em que se está na empresa.

O conceito de bem-estar é extremamente relativo, uma vez que depende da percepção de cada ser humano sobre si e sobre o ambiente que o cerca. O bem-estar no trabalho reflete em satisfação no trabalho, no envolvimento com o trabalho e no comprometimento organizacional.

Saber o que motiva, o que satisfaz o trabalhador é descobrir o procedimento adotado com relação a ele, para que melhore o seu bem-estar no trabalho e, conseqüentemente, o seu desempenho profissional. Segundo Tamayo *et al.* (2008) especialistas consideram que aferir níveis de satisfação dos trabalhadores poderia ser uma estratégia para monitorar o quanto as organizações conseguem ou não promover e proteger a saúde e o bem-estar daqueles que com elas colaboram como força de trabalho.

A partir dos anos 1990, o interesse dos pesquisadores passou a ser acerca de outros conceitos afetivos, tais como afetos positivos e negativos, estado de ânimo e emoções advindas de experiências emocionais no contexto do trabalho e que se tornaram importantes para a compreensão de fenômenos como estresse, sofrimento e saúde mental dos trabalhadores. (BRIEF e WEISS, 2002; GONDINI e SIQUEIRA, 2004 *apud* TAMAYO, *et al.*, 2008).

As conseqüências da satisfação no trabalho têm sido apontadas como de suma importância para as organizações em termos de suas potenciais implicações sobre a eficiência, produtividade, qualidade das relações de trabalho e comprometimento organizacional, ou em termos de seus possíveis impactos sobre a saúde e bem-estar dos trabalhadores.

De forma notável, “alguns estudos correlacionais demonstram que a satisfação no trabalho tem relação com variáveis da saúde” (SPECTOR, 2005, p. 347). Com esses estudos se descobriu que servidores insatisfeitos apresentam mais sintomas físicos, como insônia e dores de estômago, a correlação entre insatisfação e emoções no trabalho, com sintomas de ansiedade e depressão.

Segundo Siqueira (2008), a expressão “satisfação no trabalho” representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações. De acordo com a autora, as dimensões que se mantiveram ao longo de anos de estudo para explicar a satisfação no trabalho

foram: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho. Cada uma dessas cinco dimensões compreende um foco, uma fonte ou origem de tais experiências prazerosas.

As análises dos índices de satisfação no trabalho passaram a ser constantes em diversas organizações. Os institutos de pesquisa, quando elaboram o ranking das melhores empresas para se trabalhar, incluem os índices de satisfação no trabalho como um dos principais indicadores das melhores empresas.

Outra questão importante refere-se à contribuição da satisfação no trabalho para a satisfação na vida de uma forma geral. Ela é considerada um indicador do nível de felicidade e bem-estar emocional. A satisfação no trabalho tem sido um tema amplamente discutido no âmbito acadêmico onde, para tal fim, são aplicadas diversas técnicas de mensuração e avaliação. Cada uma destas técnicas leva em consideração um conceito diferente de satisfação no trabalho e determinados fatores que podem influenciá-la.

Por outro lado, a relação entre satisfação no trabalho e o desempenho também tem atraído muita a atenção ao longo da história da psicologia industrial e organizacional. Muitos pesquisadores acreditam que exista uma relação causal entre satisfação e desempenho, mas os estudos empíricos, entretanto, ainda não confirmaram a existência ou não dessa relação.

Sendo assim, propõem-se respostas à seguinte questão de pesquisa: Verificar a relação entre satisfação e desempenho individual dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Verificar se a satisfação no trabalho influencia no desempenho individual dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Levantar informações quantitativas atualizadas a respeito da satisfação no trabalho e desempenho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria;
- ✓ Analisar os fatores determinantes em relação ao desempenho individual no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria;
- ✓ Verificar se existe relação entre satisfação e desempenho individual.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O trabalho é uma das várias formas de atuação do homem no mundo, cujas atividades foram sendo aprimoradas no decorrer dos tempos, devido à bagagem de sua herança cultural e de sua concepção acerca das relações sociais adquiridas e mostradas na evolução das relações de trabalho. Por esse motivo faremos um resgate histórico para nos situarmos neste campo estudado nas últimas décadas de forma mais aprofundada.

2.1 Evolução das relações de trabalho

O significado de trabalho vem sendo construído a partir dos mais longínquos estágios do processo de socialização e educação do indivíduo. Cedo, percebe-se, nas relações humanas, que o trabalho dignifica e o homem aprende a reconhecer a importância do trabalho. Para Albornoz (1992), desde os primórdios do tempo, o homem sobreviveu graças às suas ações no meio em que estava inserido, trabalhando e pondo suas forças espirituais e corporais a serviço de um fim voltado ao atendimento de suas necessidades imediatas e à continuidade da espécie.

Segundo a autora, o ato de trabalhar teve início com a necessidade de subsistência dos povos nômades. Provavelmente, também por razões relacionadas à sobrevivência, alguns agrupamentos humanos deram início a atividades agrícolas, fixando o homem na região que proveria seu sustento. Assim, a agricultura pode ser considerada como a primeira forma organizada e contínua de trabalho humano.

Além disso, e tendo em vista que o trabalho agrícola requeria ferramentas próprias ao seu desenvolvimento, surge também o trabalho artesanal. Conseqüentemente, as atividades agrícolas começaram a gerar excedentes, surgindo assim, outros tipos de ações humanas: a troca (escambo) e o comércio. Por essa razão, o trabalho na Grécia antiga gozava de prestígio, especialmente a da agricultura, passando a ser realizado por escravos somente no período helenístico.

Entre os artesãos, a divisão do trabalho visava à qualidade do produto e era consequência da diversidade das capacidades e dons entre eles. Naquela época, não se verificavam diferentes formas de relações de trabalho, pois a essência do produto não dependia do trabalhador ou dos processos de fabricação, mas sim, do seu valor de uso. Isso faz com que o trabalho do artesão, para os gregos, “se manifeste como serviço de outrem, e assim, como um trabalho escravo” (ALBORNOZ, 1992, p. 46).

Para os gregos, havia o labor, que pode ser representado figurativamente pelo homem sobre o arado e pela mulher no parto; tratava-se de algo passivo e submisso aos ritmos da natureza ou a outras forças incontroláveis. Havia, também, a *poiesis*, entendida como trabalho propriamente dito. A figura do escultor, cuja obra se dá pela mão humana que maneja um instrumento, pode representar essa imagem.

Tratava-se de uma situação em que nem a vida do escultor nem a de seus semelhantes dependia daquela obra. Aos homens livres, todavia, cabia outro tipo de atividade. A ação – a práxis - dizia respeito “àquele domínio da vida ativa onde o instrumento usado pelo homem é o discurso, a sua própria palavra”. No espaço da *polis*, a cidade grega, efetivava-se a democracia dos iguais, dos cidadãos tidos como livres, de modo que “o exercício da palavra é a atividade significativa para o homem livre” (ALBORNOZ, 1992, p. 48).

Segundo a tradição judaico-cristã, o trabalho era apresentado como forma de castigo: como o homem e a mulher perderam a inocência original do paraíso, teriam, respectivamente, de ganhar o pão com o suor do próprio rosto e passar pelas dores do parto. O trabalho era entendido como punição para os pecados; sendo parte desse mundo mortal e imperfeito; o trabalho não era digno por si mesmo. Para os cristãos, o trabalho era o resultado da vontade de Deus, não uma atitude voluntária. Esta postura, porém, não era hegemônica. Para as seitas rebeldes à Igreja de Roma, nos séculos XI ao XIV, o trabalho era entendido como uma tarefa “penosa e humilhante, devendo ser procurado como penitência para o orgulho da carne” (ALBORNOZ, 1992, p. 52).

Conforme a autora, no Renascimento o homem deixa de ser um animal teórico para ser também sujeito ativo, constituinte e criador do mundo. A palavra trabalho vem de *tripallium*, um instrumento de tortura medieval; o trabalho, assim, fazia jus ao nome. Então o homem passa a estar no próprio trabalho e não fora dele;

o trabalho já não recaía sobre escravos, tornando-se uma opção ou aceitação, até mesmo de predestinação também para os homens livres.

Lutero, líder da reforma protestante, entendeu o trabalho como a base e a chave da vida. A profissão resulta de uma vocação, sendo o trabalho o caminho religioso para a salvação, visto, portanto, como virtude.

No século XVI, Calvino concebeu o trabalho como virtuoso e, mesmo com a possibilidade de predestinação (que alguns tenham êxito e outros permaneçam na miséria) que seria vontade de Deus que todos trabalhassem. Para o calvinismo, a questão escolhido ou condenado poderia ser resolvida por meio do trabalho; com os resultados de seu trabalho, o homem poderia assegurar sua salvação.

Max Weber associou a ética protestante ao que chamou de espírito do capitalismo. Para o protestantismo, a perda de tempo é o primeiro e o principal de todos os pecados; toda hora perdida no trabalho redonda em perda de trabalho para a glorificação de Deus. Assim, a maneira de viver aceitável e agradável a Deus não está mais na superação da moralidade mundana, pelas renúncias do religioso na solidão do mosteiro, como pensava certa tradição católica. O modo de vida que melhor serve a Deus estaria no cumprimento das tarefas do século, impostas ao indivíduo por sua posição no mundo (WEBER *apud* ALBORNOZ, 1992, p. 54).

Weber entendeu que a mais poderosa alavanca do que ele chama de espírito do capitalismo reside nessa avaliação religiosa do labor no mundo. A libertação em busca da riqueza favoreceria a acumulação de capital.

Paralelamente às mudanças no modo de ser entendido o trabalho, ocorreram outras estreitamente relacionadas com ele. A Revolução Industrial, que se iniciou no século XVIII, foi um marco decisivo no processo de desenvolvimento humano e resultou em significativas mudanças no que se conhecia como trabalho até então (Dobb, 1983). Verificava-se também, uma mudança no modo de entender e de executar o trabalho (BRIDGES, 1999, p. 41).

No século XVIII, os economistas Adam Smith e David Ricardo conceberam o trabalho humano apenas por sua utilidade exterior, não por seu entrosamento com o homem; dissociaram o operário do ser humano que é, ou seja, criaram uma imagem do homem que viria a ser conhecida como *homo economicus*. Adam Smith, particularmente, posicionava-se a favor da divisão do homem em camadas e posições.

No tocante ao modo de execução do trabalho, algumas diferenças foram introduzidas pela era industrial. Nas fábricas, não se verificavam mais os períodos sazonais da atividade agrícola e não havia a possibilidade de intensificar esforços sobre uma tarefa para depois descansar, como outrora se fazia nas empreitadas. As exigências da fábrica não variavam - um só trabalho, em um só lugar e fazendo uma só coisa. Essas mudanças acarretaram uma demanda tal de esforços que se chegou a imaginar que pessoas comuns não poderiam executá-las.

Segundo o historiador E. P. Thompson *apud* Bridges (1999, p. 43), tais mudanças “acarretavam necessariamente uma severa reestruturação dos hábitos de trabalhar - novas disciplinas, novos incentivos e uma nova ‘natureza humana’ sobre os quais esses incentivos pudessem atuar efetivamente”.

A sociedade adotou os mecanismos de que dispunha para obter uma nova natureza humana. Thompson afirma ainda que entre 1780 e 1830 importantes mudanças se desenvolveram: “o trabalhador inglês médio tornou-se mais disciplinado, mais sujeito ao tempo produtivo ‘do relógio’, mais reservado e metódico, menos violento e menos espontâneo” (THOMPSON *apud* BRIDGES, 1999, p. 44).

Estava criada uma nova maneira de arranjo social, de sobrevivência e de conduta humana; o trabalho já não era mais o mesmo e um novo conceito começava lentamente a ganhar forma: o emprego. O termo emprego, no inglês *job*, é antigo, remontando a um período anterior ao ano de 1400. Pode ser uma variante da palavra *gob* (bocado), que significa uma pequena porção compacta de alguma substância; um pedaço, um naco ou um bocado.

Na época em que os imigrantes puritanos ingleses chegaram a Plymouth, a palavra mudou de sentido, passando a representar o ato de transportar um grande monte numa carroça. A partir daí, rapidamente passou a se referir a “qualquer tarefa que fosse uma peça única de trabalho” (BRIDGES, 1999, p. 37).

Ainda segundo Bridges, entre 1700 e 1890 encontram-se no *Oxford English Dictionary* muitos empregos do termo *job*, como *job-coachman* (cocheiro), *job-doctor* (médico) e *job-gardner* (jardineiro). A exemplo de um *job-wagon* - alguém contratado para uma única ocasião - esses termos eram pertinentes a pessoas contratadas para uma única ocasião. *Job-work*, outro termo frequentemente usado, significava o trabalho ocasional e não o emprego regular.

Antes do século XIX, as pessoas não tinham empregos no sentido fixo e unitário, havia, contudo, uma forma corrente e mutante de tarefas, de modo que os empregos no mundo pré-industrial eram essencialmente atividades. A transição para os empregos modernos foi gradual e ocorreu em diferentes tempos e lugares. Até a era industrial “a maior parte do espaço vital humano mantinha-se disponível, sobretudo para a interação social, livre das repressões da organização formal” (RAMOS, 1981, p. 124).

À medida que as terras comuns, nas quais as pessoas mantinham hortas e pastoreavam ovelhas começaram a ser cercadas por seus proprietários nominais, e à medida que o trabalho nas novas fábricas oferecia uma alternativa ao trabalho doméstico, um número cada vez maior de pessoas deixou o *jobwork* ao estilo antigo e passou a fazer uma coisa radicalmente diferente: arranjaram um emprego, no novo significado dessa palavra. (BRIDGES, 1999, p. 39).

Com a chegada do advento da Administração Científica do Trabalho, iniciada por Taylor e que alcançaria seu auge a partir das últimas décadas do século XIX, transformou-se “na resposta capitalista à autonomia relativa que os postos de trabalho ainda pudessem permitir aos trabalhadores”, o que reforça o novo sentido do termo emprego (AGLIETTA, *apud* MATOSSO, 1995, p. 19).

Segundo Paul Singer, o emprego passaria a ser uma forma de acesso a uma parte da renda e, conseqüentemente, ao consumo, de modo que “as pessoas trabalham antes para poder consumir, do que propriamente para produzir alguma coisa” (SINGER, *apud* ALBORNOZ, 1992, p. 81). Encerravam-se, assim, as regras antigas e iniciavam-se as regras que iriam orientar um novo mundo que estava surgindo.

Paralelamente à evolução que levou ao atual conceito de emprego, a sociedade vivenciava outros efeitos da Revolução Industrial. De acordo com Dobb (1983), processava-se uma profunda reorganização dos meios produtivos; as organizações já não eram as mesmas e a contratação de empregados levava a população para o interior das fábricas. Um novo reordenamento de poder econômico-político surgiu entre as nações em decorrência da riqueza advinda das indústrias.

A Inglaterra, pioneira no processo de industrialização, assumiu uma liderança que se manteria até o início da segunda Revolução Industrial, quando a posição hegemônica inglesa começou a sofrer alterações.

Para Mattoso (1995), no período entre o último quarto do século XIX – começo da segunda Revolução Industrial – e a crise dos anos 30, acelerou-se o desmoronamento da hegemonia industrial inglesa e seu padrão tecnológico produtivo, resultando na redefinição do padrão de desenvolvimento da economia mundial. No período entre as duas guerras mundiais, ingleses e americanos se mantiveram, alternadamente, na liderança daquele padrão de desenvolvimento.

Os americanos saíram da II Guerra Mundial como os grandes vitoriosos diante de um panorama internacional radicalmente mudado, no qual se reconstruíam, paulatinamente, as economias das outras potências industriais - até como barreira para o comunismo, que crescia no leste europeu, orquestrado pelos russos. Assim, os EUA hegemonizaram seu modelo.

Os demais países capitalistas centrais, buscando assegurar a articulação e a modernização de seus capitais nacionais, acabaram expandindo suas empresas para outros países capitalistas, coexistindo com as empresas de origem americana, consolidando ainda mais o padrão de produção industrial norte-americano, o qual “neste movimento, alcançou alguns países da periferia semi-industrializados, como o Brasil” (MATOSSO, 1995, p. 24).

Acelerou-se, assim, a interdependência dos países, e as nações capitalistas seguidoras do modelo norte-americano, tanto do Ocidente quanto do Oriente começaram a manifestar, em maior ou menor grau, fenômenos de ordem econômica.

A participação do Estado na geração de empregos é um deles. O modelo norte-americano, novo padrão de desenvolvimento, “pressupôs a ampliação e diversificação da intervenção do Estado” (MATOSSO, 1995, p. 27). Após a crise da década de 1930 e a II Guerra Mundial, os principais países capitalistas combinaram “objetivos políticos e econômicos através de uma mistura de mecanismos de mercado com estruturação e estabilização públicas”.

O Estado desempenhou um papel ativo na administração macroeconômica, e a base desse compromisso relacionava-se com o pleno emprego, a ser “obtido através da administração da demanda, em especial dos gastos governamentais, e a redução das desigualdades, obtidos através da rede de serviços sociais gerados pelo Estado do Bem-Estar” (MATOSSO, 1995, p. 29).

Ainda, segundo o autor, o crescimento econômico europeu e japonês, baseado no dinamismo dos seus mercados internos, na difusão de bens duráveis e

no rápido progresso técnico apontou para os limites da expansão norte-americana do pós-guerra. Em 1973, a elevação dos preços do petróleo ampliou ainda mais o esgotamento dos impulsos dinâmicos do padrão de industrialização vigente, enfraquecendo a dinâmica do progresso técnico e gerando maior saturação de mercados internacionalizados.

O modelo americano, todavia, mesmo deixando de ser a fonte de um estilo de desenvolvimento cuja difusão estabilizou a economia internacional até meados da década de 1970, acabaria por favorecer o surgimento de novos blocos econômicos regionais, liderados pela Alemanha e pelo Japão. Matosso (1995, p. 54) destaca, no entanto, que apesar do envelhecimento do padrão de desenvolvimento norte americano, a Alemanha e Japão não demonstraram disposição ou capacidade hegemônica para impor aos demais países capitalistas uma hierarquia e instituições econômicas internacionais que permitissem a estabilização do crescimento com um novo padrão de desenvolvimento.

Tal situação, por um lado, favoreceu a maior intensificação da concorrência internacional, a busca de melhor padrão de competitividade e elevação da produtividade e, por outro, criou condições para a emergência de um novo padrão tecnológico produtivo. Assim, abriu-se o caminho para a era da incerteza. A década de 1980 foi marcada por intensa reestruturação econômica e produtiva da economia mundial, sob o comando dos países avançados. No entanto, essa modernização, mesmo acentuando os ganhos de produtividade e apontando para um novo padrão tecnológico, assumiu um caráter nitidamente desigual, “resultando numa distribuição desequilibrada dos benefícios do progresso técnico”, como destaca Tavares (apud MATOSSO, 1995, p. 57).

A terceira Revolução Industrial e a reestruturação mundial do capitalismo que se processou a partir das últimas décadas do nosso século, com avanços tecnológicos, ruptura com o paradigma de desenvolvimento industrial vigente e até mesmo ruptura do compromisso social, são mencionados como a principal mola alteradora do processo produtivo e do trabalho direta ou indiretamente envolvido na produção.

Alguns efeitos desse processo de reestruturação, como a substituição de antigos insumos por novos materiais, a informatização, a automação, a robotização, a flexibilização, a terceirização da produção e a reconcentração de capitais e a constituição de blocos de países terminaram suprimindo muitos empregos, mesmo

com o aumento de produção e produtividade. Keck (1988) entende que não somente aumentou o número de pessoas desempregadas, como a maior parte delas se mantêm nessa situação por mais tempo.

Matosso, por sua vez, afirma que o que ocorre é uma redução relativa ou absoluta de empregos estáveis ou permanentes nas empresas, e da maior subcontratação de trabalhadores temporários, em tempo determinado, eventuais, em tempo parcial, entre outros.

Embora já conhecidas, essas formas de trabalho se fazem cada vez mais presentes, aliadas às estratégias empresariais de flexibilização e redução do custo do trabalho, como forma de romper a anterior relação trabalho e de fazer frente à crescente concorrência doméstica ou internacional” (MATOSSO, 1995, p. 87).

Essa ruptura, com a relação anterior de trabalho, de acordo com Sávchenko (1987), é fortalecida pela necessidade de inversão do capital acumulado, não para aumentar o número de postos de trabalho, mas para adquirir novos equipamentos e novas matérias-primas, combustíveis e materiais.

Bridges (1999, p. 7), numa tentativa de sintetizar os fatos, afirmou que o trabalho está sendo mais uma vez redesenhado para atender a novas realidades econômicas. Tais mudanças estariam representando nada menos que o desaparecimento do emprego, apesar das leis trabalhistas usadas para regulá-lo.

Nesse sentido, Macedo destaca que, a partir da primeira Revolução Industrial e em virtude da utilização do trabalho assalariado em larga escala, “passou-se a vislumbrar como imprescindível a proteção ao trabalhador, bem como a intervenção do Estado na ordem econômica e social através da elaboração de legislação protecionista que barrasse a despedida imotivada”. A partir da II Guerra Mundial, no entanto, juristas especializados em Direito do Trabalho propuseram uma nova concepção quanto à estabilidade do emprego, baseada na perspectiva de uma política sistemática de emprego por meio do crescimento econômico acelerado. (MACEDO, 1985, p. 22-23).

O autor relata, ainda, outra razão para a flexibilização da estabilidade, afirmando que a mesma estaria exercendo influência sobre “a produtividade da mão-de- obra, por aqueles próximos de adquiri-la, e principalmente daqueles já estáveis. Isso acabaria por se transformar em um pesado ônus para a empresa, tendo como reflexo último a elevação dos custos da produção”. Acrescenta, também, que

modificações na estabilidade seriam “fundamentais para garantir um maior influxo de capital estrangeiro visando garantir e ampliar os horizontes de crescimento” (MACEDO, 1985, p. 31-33).

No Brasil, como em outros países, verificam-se as mudanças no processo produtivo e suas repercussões sobre os postos de trabalho. O Estado brasileiro, sob influência do modelo norte-americano, também investiu na geração de empregos. As empresas estatais e a legislação que protege seus trabalhadores são exemplos dessa ação governamental. Último reduto que ainda assegura o emprego, já há algum tempo, o setor público vem sendo questionado com relação a tal estabilidade. A exemplo do que ocorre na iniciativa privada, o Estado vem sendo pressionado no sentido de promover uma profunda reestruturação, fundamentada na redução de custos, no aumento da produtividade, na informatização e na robotização, na redução dos quadros de pessoal e na terceirização.

Os planos de demissão voluntária (PDV) constituem um marco no âmbito dos empregos públicos; resultam de pressões econômicas e políticas cada vez maiores, fortalecidas pelo fato de que, mesmo com a redução dos postos de emprego, a produção no setor privado cresceu. Tais aspectos parecem indicar que este é o momento oportuno para discutir temas que se inter-relacionam com a questão do trabalho e com o emprego e a ruptura dos atuais modelos.

As pressões de que o Estado era alvo logo se estenderam a todos os setores da economia mundial, favorecidas pelo extraordinário desenvolvimento das comunicações e da informática. O mundo tornou-se a Aldeia Global de MacLuhan, onde a velocidade de comunicação é tão grande que as distâncias praticamente nada representam. Numa alusão a essa velocidade, Matosso (1995) afirma que hoje em dia “viajamos o mundo todo com os dedos”.

As fronteiras territoriais pouco representam para essa economia globalizada, causando uma verdadeira revolução. A partir de um escritório em Nova York, compra-se um produto de Cingapura para que seja entregue no Peru. Em poucos minutos, efetuam-se gigantescas transferências de capitais de Hong Kong para as ilhas Cayman. Rifkin (1995) refere-se a essa mobilidade como deslocalização do trabalho, e cita corporações, como a Rosenbluth Travel, com sede na Filadélfia, e operações de entrada de dados na Dakota do Norte, como exemplo.

Para Matosso (1995), tem-se como consequência a criação de um novo padrão industrial, conflitante não somente com o velho padrão, mas, sobretudo, com

as relações sociais, salariais e de consumo até então vigentes. Este afirma que está se configurando um novo paradigma, baseado na expansão de novas tecnologias e na automação integrada flexível. Esse paradigma está conduzindo ao questionamento e à ruptura do compromisso social e das relações/instituições econômicas, sociais e políticas, alterações essas que afetarão o mercado de trabalho, o papel dos sindicatos, as negociações coletivas e os direitos adquiridos.

Em decorrência disso, está surgindo um novo segmento de trabalhadores e o embrião de novas relações de trabalho. Como resultado dos questionamentos, direitos e conquistas dos trabalhadores, surge um novo trabalhador que perde seus antigos direitos e passa a trabalhar de acordo com novos critérios e qualificação para não ficar desempregado e à margem do processo, já que o desemprego é estrutural, ou seja, ao demitir o empregado, o “empregador extingue também o posto de trabalho”. Vive-se, hoje, num mundo com um número cada vez menor de postos de trabalho, e é preciso compreender que o trabalho, em sua forma clássica, empregado/dependente e sem assumir riscos, está cedendo lugar a um mercado em que não existem garantias e em que o emprego deve ser reconquistado a cada dia.

Chega-se, assim, ao conceito de empregabilidade, que pode ser definida como a aptidão dos trabalhadores em conquistar um emprego e mantê-lo todos os dias, sobrevivendo e prosperando numa sociedade sem empregos (BUENO, 1996). A empregabilidade pressupõe uma relação de parceria, em que o empregado assume sua parte nos riscos e um compromisso com o produto final do seu trabalho. No modelo anterior, o trabalhador não tinha compromissos com o sucesso e a venda do produto fabricado; no modelo atual, seu emprego está subordinado ao sucesso do produto.

Diversos autores têm abordado a empregabilidade e as características do novo trabalhador, criando fórmulas mágicas ou receitas do tipo “Os 10 mandamentos que garantem seu emprego”. Fala-se em atitudes proativas, energia, flexibilidade e trabalhadores do conhecimento, dentre outros. Mas todas essas características vinculam-se a uma única definição: o papel da mão-de-obra como fator de produção industrial e de serviços.

Para Drucker (1996), esse papel é “um assunto não resolvido da sociedade capitalista” e depende, basicamente, da cultura do país que o está analisando. Nos Estados Unidos, por exemplo, entende-se que a manufatura é igual ao número de empregos e, como este número diminuiu, existe uma certa preocupação com o

declínio da manufatura americana. No Japão, por outro lado, o que interessa é o aumento da produção, não o de empregos. Assim, as tendências dos últimos anos - aumento de produtividade com redução de empregos - representam vitórias.

De qualquer forma, segundo BUENO (1996, p. 29), sempre haverá uma certeza: a de que os poucos empregos estarão à disposição do trabalhador flexível, enfatizando que a “empregabilidade exigirá que as pessoas saiam da zona de mediocridade, de cultura ‘mais ou menos’ e se destaquem pelo profissionalismo, tecnologia, energia, atitudes proativas”.

2.2 Primeiros estudos sobre satisfação no trabalho

Por volta de 1912, surgiram os primeiros estudos sobre Satisfação no Trabalho a partir das pesquisas de Taylor sobre "Gerência Científica", nas quais o conceito de satisfação ligava-se intimamente à questão da fadiga e do salário, e suas respectivas interferências na produtividade. LOCKE (1976), fez grandes contribuições ao estudo deste tópico mediante investigações do denominado "Grupo Hawthorne", que considerava a Satisfação muito mais determinada pelas relações sociais do que pela recompensa salarial.

Locke (1976) refere também que, durante a II Guerra Mundial, com o surgimento do movimento das Relações Humanas, a preocupação dos estudiosos, principalmente Herzberg, com respeito à Satisfação no Trabalho, era a de melhorar o moral do empregado, por meio da redefinição do próprio trabalho.

No Brasil, MARTINS (1985) realizou um estudo exaustivo sobre o conceito de Satisfação no Trabalho, baseando-se nos estudos de Locke que, em 1976, identifica nove dimensões que vão ser determinantes para o nível de satisfação no trabalho: a) o interesse intrínseco do trabalho, a variedade, a dificuldade, a quantidade do trabalho, as oportunidades de aprendizagem, as possibilidades de êxito ou controle sobre os métodos; b) a satisfação com a remuneração e a forma como é distribuída pelos empregados; c) a satisfação com as promoções, integrando as oportunidades de formação e outros aspectos relacionados com esta; d) a satisfação com o reconhecimento, englobando os elogios e críticas ao trabalho realizado; e) a satisfação com os benefícios, tais como pensões, os seguros de doença, as férias; f)

a satisfação com a chefia, o estilo de liderança ou as capacidades técnicas e administrativas e a qualidade do relacionamento interpessoal; g) a satisfação com os colegas de trabalho, caracterizada pelas competências dos colegas, o apoio que estes lhe prestam, a amizade; h) a satisfação com as condições de trabalho (horário, período de descanso, local de trabalho, aspectos ergonômicos); i) satisfação com a organização e com a direção.

LOCKE (1976) argumenta que esses nove modelos parecem corresponder a diferentes combinações de conceitos básicos relativos ao construto Satisfação no Trabalho, tais como valores, necessidades e expectativas que são sempre combinados de forma a somar produtos ou discrepâncias entre dois ou três deles.

Segundo LOCKE (1976), os Modelos Causais ou Teorias do Processo, classificam-se em: (a) Modelo da Experiência; (b) Modelo das Necessidades de Realização; (c) Influências dos Valores e (d) Equidade e Visão Sistêmica. As Teorias de Conteúdo dividem-se em: (a) Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, e (b) Teoria dos Dois Fatores, proposta por Herzberg e colaboradores.

Essas teorias, criteriosamente descritas por MARTINS (1985), foram alvos de muitas críticas por parte de vários estudiosos do assunto. Assim, nas Teorias do Processo, por exemplo, afirma-se que as reações afetivas dos indivíduos dependem da interação entre a pessoa e o seu meio, porém, no parecer daquela autora, a literatura está longe de concordar sobre quais seriam os processos mentais que determinam essas reações.

Existem muitas controvérsias a respeito do conceito de Satisfação no Trabalho, o que dificulta o seu estudo e a sua compreensão, bem como a compreensão das variáveis que a ele se relacionam.

Assim, cabe concordar com MARTINS (1985) a respeito de que foi Locke quem mais sistematicamente buscou a integração do conceito de Satisfação no Trabalho. Para MARTINS (1985, p. 204), "Satisfação no Trabalho pode ser definida como um estado emocional agradável ou positivo, que resultou da avaliação de algum trabalho, ou de experiências no trabalho" .

O homem avalia suas experiências no trabalho utilizando a bagagem de atitudes, crenças e valores que traz consigo, o que resulta em um estado emocional que, se agradável, produz satisfação, e se desagradável, leva à insatisfação.

2.3 Satisfação no trabalho e desempenho

Os primórdios das relações entre satisfação e desempenho podem ser encontrados nos experimentos de Hawthorne (1948), nos quais foram estudados os efeitos das modificações nas condições de trabalho na produtividade dos indivíduos. As investigações sobre a satisfação no trabalho e atitudes em relação ao trabalho são motivadas por um desejo de melhorar o trabalho desempenhado e produtividade. O nexo de causalidade entre satisfação no trabalho e desempenho, no entanto, parece bastante tênue (BERG, FREEMAN e FREEMAN, 1978, MORTIMER e LORENCE, 1989).

Na literatura atual, entretanto, não está claro se é a satisfação no trabalho que contribui para o desempenho ou se o desempenho contribui para a satisfação no trabalho. Também é o caso de excluir que ambos são influenciados pela terceira condição, tais como o pagamento ou prestígio. A relação entre satisfação no trabalho e desempenho tem sido assunto de inúmeros trabalhos (IAFFALDANO e MUCHINSKY, 1985; JUDGE, THORESEN, BONO e PATTON, 2001; PETTY, MCGEE e CAVENDER, 1984).

Uma meta-análise feita por Judge *et al.* (2001) encontrou uma correlação média corrigida de 0,30 entre satisfação e desempenho. Essa relação foi mais forte do que a encontrada por Iaffaldano e Muchinsky (1985), de 0,17, e similar à correlação média encontrada entre satisfação e desempenho, nos 3.140 estudos analisados por Petty *et al.* (1984) entre os anos de 1964 e 1983, de 0,31. Baltes, Parker, Young, Huff e Altmann (2004) encontraram correlação média de 0,23. Estes resultados demonstram que, segundo os autores, as variáveis de satisfação e desempenho no trabalho vêm apresentando relação significativa, porém pequena, no contexto das organizações.

Os resultados de Iaffaldano e Muchinsky (1985) têm sido muito influentes e citados como evidência de que satisfação e desempenho são virtualmente não relacionados. Judge *et al.*, (2001), por outro lado, interpretaram seus próprios resultados, sugerindo que satisfação e desempenho são significativamente relacionados. Estes autores também notaram um número de possibilidades a respeito da relação entre satisfação e desempenho, tais como a sugestão que a satisfação causa desempenho (STRAUSS, 1969), que o desempenho causa

satisfação (LAWLER & PORTER, 1967), e que a relação causal é bidirecional (SCHWAB & CUMMINGS, 1970; WANOUS, 1974). Outra possibilidade também levantada pelos autores é de que a relação entre satisfação e desempenho seja espúria.

Segundo Wright e Cropranzano (2000) e Gould-Williams (2003), há importantes evidências empíricas que sinalizam a existência de correlações entre as variáveis satisfação e desempenho no trabalho. Bates (1999), Becker *et al.*, (1997), Bretz Jr. *et al.*, (1992) e Evans e Davis (2005) sugerem que esta relação ainda precisa ser mais bem investigada e aprofundada, principalmente no sentido de melhor definir e adequar instrumentos e medidas.

2.4 Satisfação no trabalho e técnicas de mensuração

A satisfação no trabalho há muitos anos é objeto de estudo de pesquisadores que buscam identificar seus fatores determinantes. Segundo Agho, Muller e Price (1993), foi a partir da década de 40 que o tema se tornou um dos objetos de estudo mais abordado no campo gerencial. Hoppock (1935) revisou 32 estudos sobre satisfação no trabalho, conduzidos antes de 1933, e observou que a satisfação no trabalho é uma combinação de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que levam a pessoa a dizer “Eu estou satisfeito com meu trabalho”.

Taylor (1947) considerava que satisfação no trabalho era uma atitude relativa à filosofia do trabalhador acerca da cooperação com a gerência de sua visão de seus próprios interesses. Para Taylor, aspectos como fadiga e salário influenciavam a satisfação e a produtividade. Locke (1976), por outro lado, define satisfação no trabalho como um estado emocional, prazeroso e positivo que resulta de uma experiência de trabalho ou desempenho de tarefas aprazíveis. Esta definição é corroborada por Quarstein, Mcaffee e Glasman (1992).

Para Graça (1999), satisfação é uma atitude que pode ser verbalizada e medida por intermédio de opiniões e percepções e, como tal, é distinta de um comportamento diretamente observável. Ela complementa afirmando que a satisfação no trabalho resulta da avaliação periódica que uma pessoa faz de forma instantânea e empírica do grau de realização dos seus valores, necessidades,

preferências e expectativas profissionais. Maestro Filho (2004) complementa essa definição concluindo que a satisfação no trabalho está relacionada à percepção e/ou sentimento daquilo que o funcionário recebe de forma justa ou de acordo com as suas expectativas: dinheiro, segurança no emprego, condições de trabalho, conforto, autonomia, desenvolvimento e reconhecimento de um projeto profissional.

Para Sant'anna (2002), embora a satisfação no trabalho seja ainda na atualidade um dos construtos mais amplamente pesquisados e tratados em modelos destinados à sua mensuração, a importância que lhe é atribuída na explicação das variáveis periféricas também tem sido objeto de críticas. As críticas de Cawsey, Reed e Raddon (1982) em relação aos modelos de mensuração encontrados na literatura são de que os estudos efetuados sobre o relacionamento entre satisfação no trabalho e necessidades humanas, que foram realizados após o trabalho pioneiro de Schaffer (1953), tendem a enfatizar um número muito restrito de necessidades, limitando, assim, a abrangência conceitual desses trabalhos.

Apesar da satisfação no trabalho decorrer de uma série de variáveis de contexto aliadas a influências ambientais e fatores associados ao conteúdo do trabalho em si (como supervisão, condições de trabalho e remuneração percebida), Werther e Davis (1983) e Kilimnik (2000) reconhecem que o principal determinante do grau de satisfação no trabalho é a natureza das tarefas executadas.

O mais antigo instrumento de medida de satisfação no trabalho publicado é o de Brayfield e Rothe (1951), unifatorial, que se propõe a avaliar a satisfação geral no trabalho por meio de dezoito itens e que talvez tenha sido o mais utilizado e o que provocou maior impacto na literatura da área (MARTINS e SANTOS, 2006).

Os instrumentos mais conhecidos e referidos para mensurar a satisfação no trabalho na literatura internacional, conforme Valle (2007), são: *Job Satisfaction Survey* (JSS), desenvolvido por Spector (1985), *Job Diagnostic Survey* (JDS), desenvolvido por Hackman e Oldham (1975), *Job Descriptive Index* (JDI), desenvolvido por Smith, Kendall e Hulin em 1969, e *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), desenvolvido por Weiss, Dawis, England e Loftquist (1967).

De acordo com Valle (2007), os instrumentos construídos e validados no Brasil, quando não são validações de modelos pré-existentes, seguem a tendência da literatura internacional, sendo os mais relevantes: Questionário de Medida de Satisfação no Trabalho (SIQUEIRA, 1978), Instrumento e variáveis que afetam a satisfação no trabalho (MARTINS, 1985), Instrumento de Satisfação no Trabalho

(PASQUALI e NOGUEIRA, 1981) e Escala de Satisfação no Trabalho (SIQUEIRA, 1995). De acordo com Maestro Filho (2004), um modelo de dimensões básicas da tarefa que foi desenvolvido, testado e validado por Hackman e Oldham (1975), traduzido e adaptado para língua portuguesa por Moraes e Kilimnik (1994) e tem sido considerado como um dos mais abrangentes instrumentos para a mensuração do grau de satisfação no trabalho atualmente disponíveis na literatura.

Saane *et al.* (2003) examinou a confiabilidade e validade dos instrumentos de satisfação no trabalho mediante a análise de estudos publicados de 1988 a 2001. Foram descritos 39 instrumentos, sendo que os seguintes instrumentos atenderam ao critério de qualidade para confiança e validade: *'the Job in General Scale'* (JIG); *'the Andrew and Withey Job Satisfaction Questionnaire'*; *'the Job Satisfaction Survey'* (JSS); *'the Emergency Physician Job Satisfaction Instrument'* (EPJS); *'the McCloskey/Mueller Satisfaction Scale'* (MMSS); *'the Measure of Job Satisfaction'* (MJS); e *'the Nurse Satisfaction Scale'* (NSS).

O autor conclui que embora existam muitos instrumentos de mensuração da satisfação no trabalho, apenas poucos atendem aos vários critérios para um elevado nível de confiabilidade e validade de constructo. Entre os sete instrumentos que reuniam os critérios de qualidade psicométricas, o MJS incluía a maioria dos fatores de trabalho que eram consideradas necessárias para a boa validade de conteúdo.

3 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

As universidades possuem papel essencial na evolução social e na caminhada em prol do desenvolvimento, pois cabe a elas a geração e transmissão de conhecimentos de alto nível em todas as áreas do conhecimento. Sua finalidade é desenvolver pessoas, proporcionando muito mais do que conhecimentos técnicos, preparando para o exercício da cidadania e do espírito crítico, alicerçados em firmes valores éticos e sociais.

O conhecimento gerado nas universidades deve se aproximar tanto das áreas que tratam dos problemas sociais emergenciais quanto das que tratam das questões científicas e tecnológicas fundamentais. O desenvolvimento das universidades e o fortalecimento da educação superior constituem, portanto, elemento essencial para o avanço social, uma vez que promovem a elevação dos níveis educacionais e do conhecimento coletivo da sociedade.

3.1 Perfil institucional

A Universidade Federal de Santa Maria foi a primeira universidade federal criada no interior, fora de uma capital brasileira. Esse fato representou um marco importante no processo de interiorização do ensino universitário público no Brasil e contribuiu para o Rio Grande do Sul tornar-se o primeiro estado da Federação a contar com duas universidades federais.

Idealizada e fundada pelo Prof. Dr. José Mariano da Rocha Filho, foi criada pela Lei N. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960, com a denominação de Universidade de Santa Maria – USM. O ato oficial de criação da Universidade Federal de Santa Maria deu-se juntamente com a criação da Universidade Federal de Goiás, no dia 18 de março de 1961, em cerimônia realizada em praça pública, na cidade de Goiânia, ocasião em que o então Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira discorreu sobre a necessidade de interiorizar o ensino superior oficial.

3.2 Histórico

A Universidade Federal de Santa Maria é uma Instituição Federal de Ensino Superior, constituída como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação. Está localizada na Cidade de Santa Maria, situada no Centro Geográfico do Rio Grande do Sul (latitude de 29° 33' 06" S e longitude de 53° 46' 02" O), distante 290 km da capital do estado, Porto Alegre. Tem sua sede localizada no Bairro Camobi, na Cidade Universitária "Prof. José Mariano da Rocha Filho", onde acontece a maior parte de suas atividades acadêmicas e administrativas. Possui, ainda, três campi fora de sede, um em Frederico Westphalen, um em Palmeira das Missões e outro em Silveira Martins.

A regulamentação das suas atividades está ancorada na Lei N. 9.394, Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 20 de dezembro de 1996; pelo Estatuto, aprovado pela Portaria/MEC N. 801, de 27 de abril de 2001 e pelo Regimento Geral, aprovado na 722ª Sessão do Conselho Universitário, pelo Parecer N. 031/2011, de 15 de abril de 2011.

Ao iniciar suas atividades, em 1960, contava com a Faculdade de Farmácia, de Medicina, de Odontologia e o Instituto Eletrotécnico do Centro Politécnico. Em 1962, o Estatuto da USM instituiu os seguintes órgãos: Administração Universitária, composta de Assembléia Universitária, Conselho Universitário e Reitoria; oito Faculdades Federais (Faculdade de Farmácia, de Medicina, de Odontologia, Politécnica, de Agronomia, de Veterinária, de Belas Artes e de Filosofia, Ciências e Letras); e vinte Institutos (de Física, de Matemática, de Química, de Anatomia, de Fisiologia, da Patologia, de Farmacologia, de Ciências Naturais, Pesquisas Bioquímicas, de Parasitologia e Micologia, de Microbiologia e Imunologia, de Medicina Preventiva, de Histologia, de Embriologia e Genética, de Zootecnia, de Mecânica, de Tecnologia, de Solos e Cultura, da Fala e de Nutrologia e Bromatologia).

A Universidade foi federalizada pela Lei N. 4.759, de 20 de agosto de 1965, e passou a denominar-se, então, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Destaca-se que pelo Decreto N. 62.178/68, de 25 de janeiro de 1968, os Colégios Agrícolas de Santa Maria, de Alegrete, de General Vargas e Frederico Westphalen foram transferidos para a UFSM.

O Parecer N. 465/71/CFE aprovou o Estatuto UFSM/1970, que reestruturou a UFSM, com a criação dos seguintes órgãos: na sua estrutura superior, o Conselho de Ensino e Pesquisa, o Conselho de Curadores e a Reitoria; na sua estrutura intermediária, as Faculdades e Institutos foram substituídos por oito Unidades de Ensino, sendo uma de Estudos Básicos e sete de Formação Profissional; na sua estrutura inferior, os Departamentos Didáticos. Foram agregadas as faculdades já existentes à Faculdade de Direito de Santo Ângelo, e integrou a UFSM o Colégio Industrial “Álvaro Leitão”, de Iraí.

No Estatuto UFSM/1978, foi realizada uma nova reestruturação nos Centros de Ensino, criando, transformando ou alterando a denominação das oito Unidades de Ensino para Centros e criando as Pró-Reitorias e subunidades.

A atual estrutura estabelece a constituição de dez Unidades Universitárias: Centro de Artes e Letras, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Educação, Centro de Educação Física e Desportos, Centro de Educação Superior Norte-RS, Centro de Tecnologia e Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins-RS. Além disso, a Instituição possui três unidades de ensino médio, técnico e tecnológico: o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, o Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria e o Colégio Agrícola de Frederico Westphalen.

No ensino presencial, a Universidade oferece 102 cursos/habilitações de graduação e 72 Cursos de Pós-Graduação permanentes, sendo 19 de doutorado, 38 de mestrado e 15 de especialização (dados do 1º semestre de 2011). Nas unidades de ensino médio, técnico e tecnológico, acontecem as modalidades de ensino médio, técnico e tecnológico, agregando recentemente o ensino de pós-graduação profissional, na modalidade de mestrado. Existem sete cursos superiores de tecnologia; no ensino médio e técnico são 28 (dados do 1º semestre de 2011). Além disso, os colégios atuam na educação continuada de nível técnico e no ensino de jovens e adultos.

A Instituição incorporou o ensino a distância no ano de 2004. A aprovação ocorreu na 632ª Sessão do Conselho Universitário, de 23 de janeiro de 2004. A regulamentação foi feita pela Resolução N. 002/2004, de 30 de janeiro de 2004, e pela Portaria N. 4.208, de 17 de dezembro de 2004, do Ministério da Educação. O credenciamento para atuar nessa modalidade de ensino deu-se pela implementação

do Curso de Graduação em Educação Especial (licenciatura) e do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Educação Especial – Audiocomunicação e Deficientes Mentais.

O corpo discente é constituído de 26.348 estudantes, em todas as modalidades de ensino (dados do 1º semestre de 2012). O expressivo aumento de vagas dos últimos anos foi reflexo da adesão da UFSM ao processo de expansão das universidades.

O quadro de pessoal conta com 4.367 servidores, incluindo docentes do ensino superior, docentes do ensino médio, técnico e tecnológico e técnico-administrativos em educação (dados de março/2012). No ano de 2010, a Instituição contava com 1.380 docentes permanentes de nível superior e 119 do ensino médio, técnico e tecnológico, além de 2.660 técnico-administrativos em educação, dos quais 1.271 atuam no Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM).

3.3 Finalidade e objetivos da Universidade Federal de Santa Maria

A Universidade Federal de Santa Maria assegura em seu estatuto as seguintes finalidades:

- I. promover, de forma indissociável, o ensino, a pesquisa e a extensão;
- II. fomentar o desenvolvimento tecnológico, científico, filosófico, literário, artístico e desportivo;
- III. formar profissionais e especialistas de nível superior;
- IV. formar profissionais de educação básica de nível médio e profissional nos diversos níveis e modalidades vinculadas ao desenvolvimento nacional;
- V. preparar recursos humanos qualificados por meio de cursos de pós-graduação.

3.3.1 Os objetivos fundamentais são:

- I. promover a educação integral;
- II. desenvolver ensino para a formação e o aperfeiçoamento de profissionais, técnicos e pesquisadores de alto nível;
- III. estimular a pesquisa pura ou aplicada;
- IV. incentivar a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- V. desenvolver a educação profissional nos diversos níveis: básico, técnico e tecnológico;
- VI. fomentar a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e aos benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica gerada na Instituição;
- VII. divulgar os conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade;
- VIII. transmitir o saber por meio do ensino, de publicações e/ou de outras formas de comunicação.

3.3.2 Os objetivos especiais são:

- I. incentivar o estudo dos problemas relacionados com o progresso da sua região geoeconômica, do Estado e do País;
- II. colaborar com o poder público na solução dos problemas nacionais, objetivando o desenvolvimento do País;
- III. contribuir para o fortalecimento da paz e da solidariedade universais;
- IV. estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais;

- V. prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade.

3.4 Filosofia Institucional

3.4.1 Missão

Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável.

3.4.2 Visão

Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável.

3.4.3 Valores

Comprometer-se com a educação e o conhecimento, pautada nos seguintes valores:

- Liberdade;
- Democracia;
- Ética;
- Justiça;

- Respeito à identidade e à diversidade;
- Compromisso social;
- Inovação;
- Responsabilidade.

3.4.4 Valorização das pessoas

A valorização das pessoas, o respeito à dignidade humana, a qualidade de vida e a melhoria permanente das condições de trabalho representam grandes desafios para a área de gestão de pessoas da UFSM. Este eixo procura estimular o desenvolvimento de ações e projetos alinhados com as crescentes necessidades do gerenciamento humano na área pública, a qual atualmente se pauta pela necessidade de qualificação e capacitação permanente dos servidores, tanto para o desempenho de suas atividades técnicas, quanto nos aspectos comportamentais e para a ocupação de cargos gerenciais.

Fazem parte deste eixo o desenvolvimento de ações e de projetos voltados para a ampliação do quadro de servidores; o exercício do reconhecimento por parte das chefias e lideranças; o estabelecimento de mecanismos para retenção e transferência do conhecimento gerado pelas pessoas; a melhoria da qualidade de vida e das condições de trabalho; o convívio; a integração entre os servidores e o relacionamento favorável ao desempenho das funções; a avaliação do desempenho; a capacitação técnica, gerencial e comportamental e a qualificação permanente.

3.4.5 Otimização da gestão institucional

A expansão, sua consolidação e o desenvolvimento institucional concorrem para o aperfeiçoamento da gestão e da infraestrutura universitária. Assim como a infraestrutura física precisa atender às necessidades acadêmicas e laborais, promovendo a segurança e a qualidade de vida dos integrantes da comunidade

universitária, a gestão deve ser proativa no atendimento às mudanças estruturais e gerenciais oriundas do processo de expansão. Este eixo tem, portanto, a finalidade de assegurar condições laborais e de estudo adequadas, seguras e salubres aos servidores, estudantes e a todos que demandam serviços da Universidade ou que com ela se relacionam, e também criar e recriar as estruturas acadêmicas e administrativas da UFSM.

São compreendidos neste eixo o desenvolvimento de ações e projetos voltados para a reestruturação acadêmica, física e administrativa da UFSM; otimização do processo de planejamento, da captação de recursos financeiros e do sistema informacional; desburocratização, simplificação e transparência de processos acadêmicos e administrativos; aprimoramento da comunicação interna e externa; divulgação das ações da UFSM; e discussão das políticas públicas de gestão universitária.

3.5 Objetivos estratégicos

O mapa estratégico, apresentado a seguir, resume a diretriz estratégica da Instituição e apresenta a sua filosofia, integrada aos grandes objetivos estratégicos traçados pela UFSM, com a finalidade de promover o seu desenvolvimento acadêmico e administrativo. Tais objetivos decorrem diretamente dos eixos norteadores e têm como finalidade precípua promover a integração entre o PDI e o planejamento nas unidades e subunidades, respaldando seus programas, projetos, ações e atividades.

A diretriz estratégica da UFSM tem ainda a finalidade de promover a sinergia entre os atores institucionais, estimulando a integração, o trabalho coletivo e também a ampliação da participação da comunidade universitária na tomada de decisão.

A dimensão institucional expressa a filosofia da Universidade, marcando a sua posição como uma instituição pautada pelo seu compromisso social de construir o conhecimento e promover a formação de pessoas que respeitam valores essenciais para a construção de uma sociedade mais justa e comprometida com as grandes questões planetárias.

A dimensão relação com a sociedade reforça o seu compromisso social e seus objetivos fundamentais e especiais, assegurados no estatuto, especialmente na promoção de transformação social que tenha como alicerces o conhecimento, a inovação e a sustentabilidade, acesso e acessibilidade e inserção social decorrentes das mais diversas áreas de atuação da UFSM.

A dimensão excelência acadêmica explicita o compromisso assumido na missão e na visão de ser uma Instituição de excelência, voltada para o constante desenvolvimento e qualificação de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. A dimensão aprendizado organizacional demonstra a preocupação permanente da Instituição em promover o desenvolvimento das pessoas em todas as suas potencialidades. Além disso, fica explicitada nessa dimensão a necessidade de criar mecanismos para a retenção do conhecimento e também a reestruturação acadêmica, física e administrativa, o processo de comunicação interna e externa da Instituição.

3.5.1 Constituição e organização administrativa

A Universidade Federal de Santa Maria é constituída pela Administração Superior, Unidades Universitárias e Unidades de Ensino Médio, Técnico e Tecnológico. Conta ainda com Órgãos Suplementares Centrais e Setoriais, que proporcionam a assistência e o apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Os níveis hierárquicos para administração e coordenação das atividades da Instituição estão assim estabelecidos: superior, intermediário e inferior. O nível superior é constituído pelos Conselhos Superiores e Reitoria; o intermediário, pelas Unidades Universitárias e Órgãos Suplementares; e o inferior, pelos Departamentos.

3.5.2 Administração superior

A Administração Superior é constituída e desempenhada por órgãos de deliberação coletiva e de execução.

3.5.3 Órgãos de deliberação coletiva

Os órgãos de deliberação coletiva são: Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e Conselho de Curadores.

3.5.4 Órgão executivo

A Reitoria, exercida pelo Reitor, é o órgão que executa, coordena e superintende todas as atividades universitárias. O Reitor é auxiliado pelo Vice-Reitor e conta com assessores de nível superior para suprir os encargos com atividades específicas. Assim, é constituída pelos seguintes órgãos:

- I. Gabinete do Reitor;
- II. Gabinete do Vice-Reitor;
- III. Pró-Reitoria de Administração;
- IV. Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis;
- V. Pró-Reitoria de Extensão;
- VI. Pró-Reitoria de Graduação;
- VII. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa;
- VIII. Pró-Reitoria de Planejamento;
- IX. Pró-Reitoria de Infraestrutura;
- X. Pró-Reitoria de Recursos Humanos;
- XI. Órgãos Executivos da Administração Superior;
- XII. Órgãos Suplementares Centrais;
- XIII. Coordenadoria de Ensino Médio, Técnico e Tecnológico.

4 MÉTODO

A metodologia da pesquisa constitui-se de uma parte importante do trabalho de pesquisa. Trata das especificações do desenvolvimento de todo o trabalho, ao detalhar como será a investigação e o planejamento da pesquisa, ou seja, trata do caminho para chegar a um determinado fim.

Para Lakatos e Marconi (2002, p. 105), “a especificação da metodologia da pesquisa é o que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, as questões como, com quê, onde e quanto”.

A seguir, são apresentados os elementos que caracterizaram e especificaram a pesquisa, bem como explicitados os aspectos relacionados ao levantamento dos dados por meio da pesquisa de campo, dispostos nos subitens delimitação e definição de termos, população e amostra, coleta, tratamento e análise dos dados e apresentação do relatório final.

4.1 Tipo de Pesquisa, população, amostra, coleta de dados, tratamento e análise de dados

O presente estudo foi realizado mediante uma pesquisa aplicada e descritiva com abordagem quantitativa, em uma Instituição Federal de Ensino Superior – IFEs, com as seguintes etapas:

Foi utilizado por base o questionário desenvolvido por Valle (2007) fundamentado nos modelos de Locke (1976), Spector (1985), Hackman e Oldham (1975), Smith, Kendall e Hulin (1969) e Siqueira (1995). No instrumento desenvolvido (Questionário de Satisfação no Trabalho, QST), a satisfação no trabalho é definida como um estado interno, expresso por avaliação afetiva e/ou cognitiva negativa ou positiva do trabalho. O QST, no entanto, avalia apenas os aspectos cognitivos do construto. Ao questionário desenvolvido por Valle (2007), serão acrescentadas duas questões para medir a percepção pessoal do desempenho no trabalho.

As variáveis latentes do estudo, conforme Valle (2007), são: trabalho desafiador, recompensas financeiras, oportunidade de crescimento, relacionamento com colegas e chefia e condições de trabalho apoiadoras. No trabalho de Valle, essas variáveis são associadas à satisfação no trabalho. No presente estudo, estas mesmas variáveis serão relacionadas à percepção pessoal do desempenho no trabalho.

A pesquisa foi realizada na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, entre maio a dezembro de 2012, em seus diversos setores, por meio da aplicação de 250 questionários, distribuídos de forma aleatória aos seus servidores técnico-administrativos, em suas diversas unidades e, considerou-se unidade de pesquisa o servidor técnico-administrativo de qualquer nível de escolaridade, ocupantes ou não de cargos ou funções comissionadas.

Os questionários foram composto por 38 questões sobre a satisfação dos servidores da IFES, utilizando uma escala de 1 (Não concordo) a 10 (Concordo plenamente). Não houve ocorrências de dados faltantes e o retorno obtido foi de 200 questionários.

Os dados foram tabelados e rodados com o método PLS *Path Modeling* (PLS-PM). O método PLS-PM foi desenvolvido por Wold (1974, 1982, 1985) para a análise de dados de alta dimensão em um ambiente de baixa estrutura. Este modelo passou por várias extensões e modificações. Existem duas famílias de modelos de equações estruturais: as técnicas baseadas na covariância, representadas pelo LISREL, e as técnicas baseadas na variância, na qual a modelagem por mínimos quadrados parciais (PLS-PM) é o representante mais proeminente (HENSELER, RINGLE e SINKOVICS, 2009).

A modelagem PLS-PM é recomendada em um estágio inicial do desenvolvimento teórico para testar e validar modelos exploratórios, além de ser adequado para pesquisas relacionadas à previsão. Esta modelagem também evita os problemas relacionados ao tamanho pequeno da amostra, podendo ser aplicado em situações em que não podem ser utilizados outros métodos.

Assim, o modelo PLS-PM é formalmente definido por dois grupos de equações lineares: o modelo interno e o externo. O modelo interno especifica as relações entre as variáveis latentes ou não observáveis, enquanto o modelo externo especifica as relações entre uma variável latente e suas variáveis observadas ou manifestas. A Figura 1 ilustra o modelo PLS-PM.

O modelo interno pode ser equacionado conforme [1]

$$\xi_j = \beta_{0j} + \sum_{q:\xi_q \rightarrow \xi_j} \beta_{qj} \xi_q + \zeta_j \quad (1)$$

Onde: ξ_j ($j=1, \dots, j$) é a variável latente endógena genérica. β_{0j} é o coeficiente genérico interrelacionando a q -ésima variável endógena e ζ_j representa os resíduos do modelo interno (VINZI et. al, 2010).

O método PLS-PM pode utilizar modelos externos reflexivos e formativos. A escolha entre um e outro é realizada através de raciocínio teórico (DIAMANTOPOULOS e WINKLHOFER, 2001). A decisão para usar tanto indicadores formativos ou reflexivos para m construto deve ser baseada na natureza da relação causal entre os indicadores e as variáveis latentes no modelo de medição (BOLLEN, 1989). O modelo reflexivo tem uma relação causal da variável latente para as variáveis manifestas em seu bloco. Presume-se que cada variável manifesta X_x portanto, seja gerada como uma função linear de sua variável latente ξ e o resíduo ϵ .

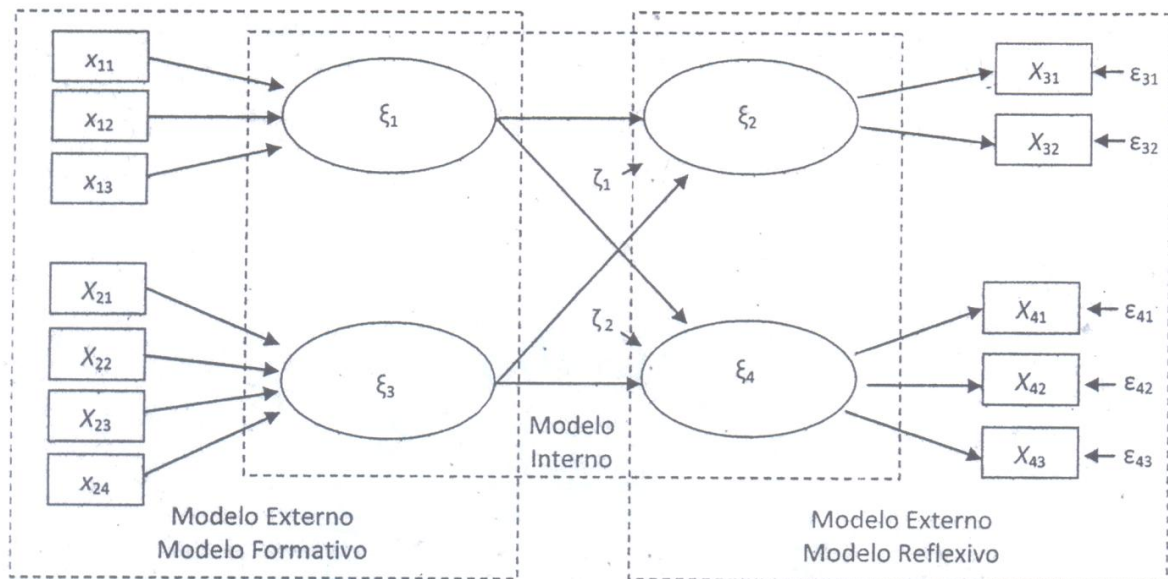
$$X_x = \Lambda_x \xi + \epsilon_x \quad (2)$$

Onde: Λ representa a carga do coeficiente. O modelo formativo, por outro lado, tem relações causais das variáveis manifestas para a variável latente, onde a linear é dada por:

$$\xi = \Pi_x X_x + \epsilon_x \quad (3)$$

No presente estudo será utilizado o modelo reflexivo.

Figura 1 – Exemplo de m modelo PLS-PM.



Fonte: Henseler, Ringle e Sinkovcs (2009).

Para validar os resultados do modelo PLS-PM, de acordo com Chin (1998), é necessário um processo de duas etapas: 1) validação do modelo externo e 2) validação do modelo interno. Para avaliar o modelo reflexivo, o primeiro critério é a confiança da consistência interna, medida tradicionalmente pelo Alfa de Cronbach. Como esta medida tende a fornecer uma severa subestimação da confiança da consistência interna das variáveis latentes em modelos PLS-PM, é mais apropriado usar o RhoD.G. (WERTS, LINN e JÖRESKOG, 1974). Esses indicadores são interpretados do mesmo modo, o seja, valores acima de 0,7 são considerados satisfatórios (TENENHAUS *et. al*, 2005).

Para avaliar a validade do modelo reflexivo (utilizado nesse estudo), dois subtipos de validades são examinados: a validade convergente e a validade discriminante. Fornell e Larcker (1981) sugerem usar a variância média extraída (AVE) como critério de validade convergente. Um AVE de pelo menos 0,5 indica validade convergente suficiente, isto significa que a variável latente é capaz de explicar, em média, mais que metade da variância de seus indicadores. A validade discriminante pode ser medida de dois modos: o critério de Fornell-Larcker (FORNELL e LARCKER, 1981) e os *cross-loadings*. O critério de Fornell-Larcker postula que o AVE de cada variável deve ser maior que a mais alta correlação

quadrada da variável latente com qualquer outra variável latente. O *cross-loading* está amparado no conceito de que o *loading* de cada indicador deve ser maior do que todos os seus *cross-loadings*.

A avaliação do modelo estrutural (validação do modelo interno) é feita essencialmente pelo coeficiente de determinação (R^2) das variáveis latentes endógenas. Chin (1998) refere-se a valores de R^2 em modelos PLS-PM de 0,67, 0,33 e 0,19, como substancial, moderado e fraco, respectivamente. Segundo Tenenhaus et. al (2005), o critério do *goodness-of-fit* (GoF) pode ser usado como um índice para validar globalmente o modelo PLS-PM.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados do presente estudo será apresentada por meio da representação de tabelas e figura demonstrando as variáveis latentes, conforme Valle (2007), recompensas financeiras, oportunidade de crescimento, relacionamento com colegas e chefia e condições de trabalho apoiadoras, tentando verificar pelo estudo se estas variáveis estão relacionadas à percepção pessoal de satisfação e desempenho no trabalho dos servidores técnicos administrativo da Universidade Federal de Santa Maria.

A **Tabela 1** resume as características das estatísticas descritivas das perguntas integrantes do questionário. Na coluna variável estão listadas as perguntas do questionário representadas por P e o número da questão. A coluna Observações destaca o número de observações obtidas para cada pergunta, totalizando em todos os casos 200 observações, uma vez que inexistem dados faltantes. Os valores de mínimo e máximo correspondem aos valores extremos que poderiam ser atribuídos às perguntas do questionário. A média representa as médias obtidas com as respostas, e o desvio-padrão é a variabilidade das mesmas.

Tabela 1– Estatísticas descritivas

Variável	Observações	Obs. com dados faltantes	Obs. sem dados faltantes	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
X2	200	0	200	1,000	10,000	3,915	3,181
X7	200	0	200	1,000	10,000	3,900	3,381
X11	200	0	200	1,000	10,000	2,810	2,603
X13	200	0	200	1,000	10,000	2,810	2,935
X22	200	0	200	1,000	10,000	3,740	3,121
X30	200	0	200	1,000	10,000	3,455	2,847
X3	200	0	200	1,000	10,000	6,700	2,696
X4	200	0	200	1,000	10,000	7,900	2,173
X10	200	0	200	1,000	10,000	8,165	2,260
X15	200	0	200	1,000	10,000	6,900	3,084
X17	200	0	200	1,000	10,000	7,255	2,748
X24	200	0	200	1,000	10,000	7,630	2,363
X12	200	0	200	1,000	10,000	7,795	2,450
X19	200	0	200	1,000	10,000	6,825	2,654
X20	200	0	200	1,000	10,000	7,400	2,439
X23	200	0	200	1,000	10,000	7,285	2,715

Continua...

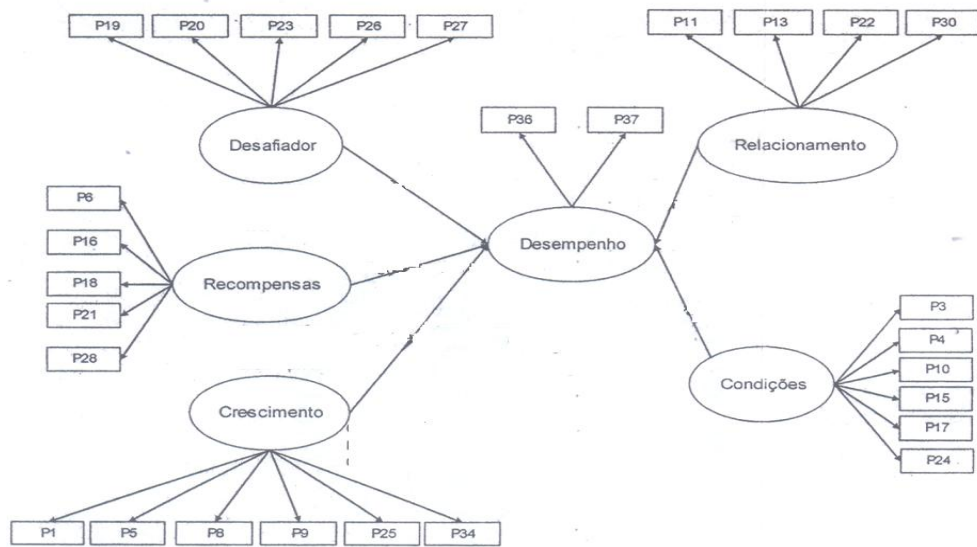
Variável	Observações	Obs. com dados faltantes	Obs. sem dados faltantes	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
X26	200	0	200	1,000	10,000	7,520	2,544
X27	200	0	200	1,000	10,000	7,460	2,372
X36	200	0	200	1,000	10,000	7,300	2,468
X38	200	0	200	1,000	10,000	7,910	1,945
X6	200	0	200	1,000	10,000	6,440	2,805
X16	200	0	200	1,000	10,000	6,365	2,802
X18	200	0	200	1,000	10,000	6,010	2,874
X21	200	0	200	1,000	10,000	5,407	2,855
X28	200	0	200	0,000	10,000	5,235	2,958
X1	200	0	200	1,000	10,000	7,120	2,783
X5	200	0	200	1,000	10,000	7,290	2,808
X8	200	0	200	1,000	10,000	5,840	2,845
X9	200	0	200	1,000	10,000	6,185	2,827
X25	200	0	200	1,000	10,000	5,415	2,878
X34	200	0	200	1,000	10,000	5,365	3,338

Fonte: Elaborada pelo autor.

A **Figura 2** apresenta o modelo estrutural utilizado no estudo, relacionando as perguntas específicas do instrumento (variáveis manifestas) às respectivas variáveis latentes. Pode-se perceber, mediante a análise do modelo, que algumas variáveis exógenas foram retiradas em função de seu baixo poder explicativo (P2, P7, P12, P14, P29, P31, P32, P33 e P35). Os valores apresentados na Figura 1 serão discutidos nas tabelas específicas referentes à validação do modelo.

A validade do modelo interno foi primeiramente verificada por meio do Alfa de Cronbrach e do Rho de D.G. (Ver tabela 2). O Alfa de Cronbrach da variável “Desempenho” foi inferior a 0,7, porém o Rho de D.G. foi superior a este valor, confirmando sua consistência. Todos os outros valores foram superiores a 0,7. Estes valores confirmam a consistência interna do modelo.

Figura 2 – Modelo estrutural



Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 – Confiabilidade do bloco

Variável latente	Dimensões	Alfa de Cronbach	Rho de D.G. (ACP)	Número de condicionamento	Valor crítico	Autovalores
Relacionamento	6	0,824	0,873	3,259	9,131	29,308 7,693 6,689 4,546 3,791 2,759
Condições	6	0,913	0,937	5,297	6,623	28,603 3,572 3,185 2,056 1,305 1,019
Desafiador	6	0,839	0,884	4,138	6,412	21,761 6,219 3,799 2,945 2,474 1,271
Desempenho	2	0,648	0,862	1,813	4,936	7,569 2,303
Recompensas	5	0,885	0,916	5,194	8,176	28,098 5,538 3,756 2,444 1,042

Continua...

Variável latente	Dimensões	Alfa de Cronbach	Rho de D.G. (ACP)	Número de condicionamento	Valor crítico	Autovalores
Crescimento	6	0,858	0,896	3,814	8,524	30,302 9,544 3,595 3,028 2,588 2,083

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a verificação da consistência interna do modelo, foi verificada a validade convergente do AVE, apresentada na **Tabela 3**. Todos os AVE apresentaram valores acima de 0,5, indicando validade convergente suficiente. Na mesma tabela pode-se também verificar a validade discriminante do modelo, por meio do critério de Fornell-Larcker. Por este critério, pode-se verificar novamente que o modelo é adequado, uma vez que o AVE de cada variável latente é maior que todas as correlações ao quadrado desta variável com as outras.

Tabela 3 – Validez discriminante (Correlações quadradas <AVE) (Dimensão 1):

Variável Latente	Relaciona-mento	Condições	Desafiador	Desempenho	Recompensas	Cresci-mento	(AVE)
Relaciona-mento	1	0,092	0,049	0,061	0,033	0,076	0,538
Condições	0,092	1	0,091	0,087	0,148	0,199	0,700
Desafiador	0,049	0,091	1	0,115	0,128	0,276	0,560
Desempenho	0,061	0,087	0,115	1	0,084	0,032	0,728
Recompensas	0,033	0,148	0,128	0,084	1	0,268	0,691
Crescimento	0,076	0,199	0,276	0,032	0,268	1	0,616
Média Comunalida-des (AVE)	0,538	0,700	0,560	0,728	0,691	0,616	0

Fonte: Elaborada pelo autor.

A **Tabela 4** apresenta os *loadings* (correlações) das variáveis exógenas em relação às variáveis latentes, além das comunalidades e os *loadings* padronizados. Comparando-se os valores dos *loadings* com as comunalidades percebe-se que todos os valores de *loadings* são maiores que estas, confirmando a adequação do

modelo. A análise, portanto, da validade do modelo interno indica que este está adequado e não apresenta problemas de estimação.

Tabela 4 – Correlações

Variável latente	Variáveis manifestas	Loadings padronizados	Comunalidades	Loadings padronizados (Bootstrap)	Erro padrão	Razão crítica (CR)	Limite inferior (95%)	Limite superior (95%)
Relaciona- mento	X2	0,741	0,549	0,737	0,048	15,305	0,620	0,831
	X7	0,685	0,469	0,688	0,059	11,659	0,543	0,773
	X11	0,769	0,592	0,775	0,038	20,389	0,674	0,851
	X13	0,720	0,519	0,714	0,059	12,114	0,574	0,814
	X22	0,787	0,620	0,782	0,037	21,492	0,685	0,852
	X30	0,691	0,477	0,695	0,051	13,641	0,591	0,787
Condições	X3	0,816	0,666	0,818	0,026	31,489	0,759	0,868
	X4	0,835	0,697	0,835	0,031	26,921	0,759	0,898
	X10	0,735	0,540	0,724	0,055	13,284	0,589	0,824
	X15	0,911	0,830	0,911	0,017	52,679	0,868	0,942
	X17	0,913	0,833	0,913	0,019	47,485	0,872	0,949
	X24	0,795	0,633	0,790	0,049	16,271	0,673	0,870
Desafiador	X12	0,523	0,273	0,522	0,093	5,611	0,304	0,692
	X19	0,748	0,560	0,740	0,046	16,296	0,649	0,830
	X20	0,704	0,495	0,708	0,063	11,155	0,572	0,816
	X23	0,810	0,655	0,815	0,034	23,584	0,733	0,878
	X26	0,880	0,775	0,882	0,033	27,051	0,789	0,933
	X27	0,776	0,602	0,766	0,047	16,574	0,642	0,851
Desempenho	X36	0,945	0,894	0,946	0,018	53,150	0,903	0,971
	X38	0,750	0,562	0,744	0,066	11,343	0,607	0,856
Recompensas	X6	0,886	0,786	0,884	0,019	45,751	0,839	0,919
	X16	0,886	0,785	0,887	0,018	49,755	0,850	0,918
	X18	0,843	0,711	0,841	0,025	33,489	0,786	0,892
	X21	0,810	0,657	0,809	0,030	26,985	0,746	0,865
	X28	0,719	0,518	0,730	0,054	13,402	0,594	0,825
	X1	0,835	0,698	0,831	0,035	24,078	0,740	0,894
Crescimento	X5	0,800	0,640	0,799	0,038	20,960	0,718	0,883
	X8	0,879	0,773	0,876	0,020	43,278	0,821	0,911
	X9	0,816	0,667	0,810	0,035	23,092	0,723	0,868
	X25	0,829	0,687	0,827	0,025	33,148	0,762	0,867
	X34	0,481	0,232	0,483	0,090	5,348	0,302	0,668

Fonte: Elaborado pelo autor.

A **Tabela 5** apresenta os dados para a avaliação da validade do modelo interno. O coeficiente de determinação R^2 ajustado foi de **0,19**. Conforme o critério utilizado por Chin (1998), este valor indica um coeficiente de determinação fraco. Seu valor negativo pode ser explicado em função de todas as afirmações no questionário referentes à variável relacionamento eram negativas, ou seja, o valor máximo da

escala (10) significava um relacionamento ruim com colegas e chefias. Os coeficientes obtidos para as variáveis latentes: Trabalho Desafiador, Recompensas Financeiras, Condições de Trabalho Apoiadoras e Oportunidades de Crescimento foram significativos. O intervalo de confiança dos coeficientes foi confirmado por meio da técnica do *bootstrap*.

Resultados consistentes com as estimativas obtidas com erros padrões robustos – heterocedaticidade.

Os coeficientes de todas as variáveis latentes foram significativos.

Relativo à variável latente relacionamento, observa-se um coeficiente de **-0,15**. O sinal – (negativo) pode ser explicado em função de todas as questões, no questionário referente à variável Relacionamento serem de caráter negativo. Portanto, quanto melhor o relacionamento melhor será o desempenho.

Um bom relacionamento no ambiente de trabalho levará a um bom desempenho. Outro fator a destacar é que a variável **Trabalho Desafiador** é a que causou mais impacto no desempenho, a que mais estimula.

A variável **Crescimento** apresentou um impacto negativo ao desempenho. Esse impacto causa uma certa estranheza e está associado ao fato de que a variável latente em questão apresenta menor correlação com o desempenho.

Por fim, aplicado o Teste Reset de Ramsey que procura verificar se o modelo funcional está corretamente especificado.

O valor do Teste Reset de Ramsey foi **0,324 de F=1,134** com **p-valor**, confirmando a adequação da fórmula funcional.

Tabela 5 – Coeficientes do Modelo Interno

	Coeficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Interseção	0,00	0,06	0,00	1,00	-0,13	0,13
Relacionamento	-0,15	0,07	-2,16	0,03	-0,28	-0,01
Condições	0,18	0,07	2,35	0,02	0,03	0,32
Desafiador	0,28	0,08	3,73	0,00	0,13	0,43
Recompensas	0,19*	0,08	2,50	0,01	0,04	0,34
Crescimento	-0,19	0,09	-2,18	0,03	-0,36	-0,02

Elaborado pelo autor.

*R² = 0,19

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo verificar o impacto dos fatores determinantes da satisfação no trabalho sobre o desempenho individual percebido pelos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior. A análise foi realizada por meio de questionários aplicados aos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria, RS, seguindo o modelo de Valle (2007). Os dados foram analisados por meio da técnica *PLS Path Modeling*. O modelo obtido foi validado e considerado confiável para análise.

Os resultados obtidos no estudo apontaram para a variável latente **Trabalho Desafiador** como a principal responsável pelo desempenho percebido pelo técnico-administrativo.

Essa pesquisa e levantamento de dados corrobora com os resultados obtidos em estudos anteriores sobre satisfação no trabalho, realizados por Werther e Davis (1983), Nash (1985) e Kilimnik (2000). Um aspecto interessante observado neste trabalho foi o baixo impacto das recompensas financeiras no desempenho percebido pelo técnico-administrativo, assim como das relações no ambiente de trabalho. Este resultado sugere que a remuneração diferentemente do esperado, não é tão importante na satisfação e no desempenho no trabalho. Esta informação, no entanto, deve ser interpretada com ressalva, já que o presente estudo não investigou causas de insatisfação no trabalho e o baixo desempenho.

O baixo coeficiente de determinação do modelo sugere que os fatores determinantes da satisfação no trabalho têm pouco impacto no desempenho percebido pelos técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria. Este resultado encontra respaldo em estudos anteriores de Petty e Cols. (1984) e Baltes, Parker, Young, Huff e Altmann (2004), que encontraram correlação significativa, porém baixa, entre satisfação e desempenho. Também confirma o que já foi constatado por Bates (1999), Becker I. (1997), Bretz Jr. *et al.* (1992), Evans e Davis (2005), que afirmam que esta relação ainda precisa ser mais bem investigada e aprofundada, principalmente no sentido de melhor definir e adequar instrumentos e medidas.

De acordo com a Teoria das Características do Trabalho de Hackman e Oldham, “quando o trabalho é interessante e agradável, as pessoas gostarão dele, estarão motivadas e terão um bom desempenho”.

Este trabalho levantou aspectos que podem vir a contribuir para a identificação das ações de suporte que precisam de mais atenção por parte de gestores da instituição estudada, além de explicitar a opinião dos servidores sobre tais ações.

Algumas sugestões à instituição estudada podem ser feitas, com base nos resultados. Seria importante o desenvolvimento de ações que abordassem os seguintes tópicos: enriquecimento da tarefa; criação de uma política de promoção, com regras claras e mais oportunidades; incentivos constantes visando o aperfeiçoamento e a capacitação no trabalho; entre outros.

Os resultados da pesquisa ressaltam a importância de um olhar mais atento às práticas e às políticas organizacionais referentes à gestão de pessoas, pois são determinantes para a satisfação no trabalho do servidor, e conseqüentemente, para um melhor desempenho no seu trabalho. Considerando os resultados, as contribuições e as limitações do estudo, pode-se sugerir uma agenda de pesquisa:

- 1) Realização de mais pesquisas que identifiquem o grau de contentamento/satisfação do servidor frente às dimensões do seu trabalho.
- 2) Utilização de técnicas e de procedimentos estatísticos em novos estudos.
- 3) Avaliação do diagnóstico de satisfação no trabalho, para uma melhor compreensão da satisfação do servidor no trabalho.

REFERÊNCIAS

AGHO, A. O., MUELLER, C. W.; PRICE, J. L. **Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model.** Human Relations, 46, 1007-1027, 1993.

ALBORNOZ, S. **O que é trabalho.** São Paulo: Brasiliense, 1992.

BATES, R. A. **Measuring performance improvement.** Advances in Developing Human Resources, v. 1, 1999.

BALTES, B. B.; PARKER, C. P.; YOUNG, L. M; HUFF, J.: ALTMANN, R. **The practical utility of importance measures in assessing the relative importance of work related perceptions an organizational characteristic on work related outcomes.** Organization Research Methods, v. 7, 2004.

BASTOS, C. R. **Curso de Teoria do Estado e Ciência Política.** São Paulo: Celso Bastos Editor, 2004.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; PICKUS, P. S. & SPRATT, M. F. Human Resource as a source of shareholder value: research and recommendations. Human resource Management, 1997.

BERG, I.: FREEMAN, Marcia; FREEMAN, Michael. **Managers and work reform: a limited engagement.** New York: Free Press, 1978.

BRAYFIELD, A. H.; ROTHE, H. F. An index of job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 35, 1951.

BRETZ JR., R. D., MILKOVICH, G. T. & READ, W. The current state of performance appraisal research and practice: concerns, directions, implications. **Journal of Management**, 1992.

BRIDGES, W. **Mudanças nas relações de trabalho.** São Paulo. Makron Books, 1999.

BRIEF, A. P.; WEISS, H. M. Organization behavior: affect in the workplace. **Annual Review of Psychology**, n. 53, 2002.

BUENO, J. H. **Autodesenvolvimento para a empregabilidade**. São Paulo: LTR, 1996.

CAWSEY, T. F.; REED, P. L.; REDDON, J. R. Human needs and job satisfaction: a multidimensional approach. **Human Relations**, v. 35, 1982.

CERETTA, P. S.; BARBA, F. G.; LUNARDI, C.; GABRIEL, M. C. N. **Satisfação e Desempenho no Varejo**. Varejo Competitivo (coletânea de artigos). Vol. 15. Ed. Saint Paul. 1.ed., 2009.

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

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

CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Ed.), **Modern methods for business research**. New Jersey: Erlbaum, 1998.

DIAMANTOPOLOS, A., & WINNKLHOFER, H. M. Index construction with formative indicators. **Journal of Marketing Research**, 2001.

DOBB, M. H. **A evolução do capitalismo**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1996.

EVANS, W. R. & DAVIS, W. D. High-performance work systems and organizational performance: the mediating role of internal social structure. **Journal of Management**, 2005.

FORNELL, C. e LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, 1981.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. **Motivação dos recursos humanos no Serviço Público, um estudo de caso sob dois ângulos teóricos**. READ, ed. 35, v. 9, n. 5, set-out 2003.

GONDINI, S. M. G., SIQUEIRA, M. M. M. Emoções e Afetos no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (orgs). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GOULD-WILLIAMS, J. **The importance of RH practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public sector organizations**, International Journal of Human, v. 9(3), 5-25, 2003.

GRAÇA, L. **Satisfação profissional: o melhor do SNS somos nós**. Human Capital and Job Satisfaction in the Portuguese National Health Service, 1999.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, 1975.

HARRISON, S. S.; SULLIVAN, P. H. Einstein in the Boardroom: Best Practice. In: inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina, Intellectual Capital Management**, New York: John Wiley & Sons, 2006.

HENSELER, J.; RINGLE, C.; SINKOVCS, R. **The use of partial least squares path modeling international marketing**. Advances in International Marketing, v. 20, 2009.

HOPPOCK, R. **Job satisfaction**. New York: Harper & Brothers Publishers, 1935.

IAFFALDANO, M. T.; MUCHINSKY, P. M. Job satisfaction and job performance: A meta analysis. **Psychological Bulletin**, v. 97, 1985.

JUDGE, T. A.; THORESEN, C. J.; BONO, J. E.; PATTON, G. K. The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. **Psychological Bulletin**, v. 127, 2001.

KECK, M. **O novo sindicalismo na transição brasileira.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

KILIMNK, Z. M. **Trajetórias e transições de carreiras profissionais de recursos humanos.** Tese de Doutorado - CEPEAD/FACE/UFMG. Belo Horizonte, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAWLER, E. E.; PORTER, L. W. **The effects of performance on job satisfaction.** Industrial Relations, v. 7, 1967.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (org) **Handbook of Industrial and Organization Psychology.** Chicago: Rand MacNally, 1976.

MACEDO, Roberto Brás Matos; CHADAD, José Paulo Z. **FGTS e a rotatividade.** São Paulo:Nobel, Brasília: Ministério do Trabalho, 1985.

MAESTRO FILHO, A. D. **Modelo relacional entre modernização organizacional, práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho.** Tese de Doutorado em Administração – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade de Minas Gerais, 2004.

MARTINS, M. C. F. **Satisfação no trabalho:** elaboração de instrumental e variáveis que afetam a satisfação. Dissertação. Universidade de Brasília. 1985.

MARTINS, M.; SANTOS, G. **Adaptação e validação de construto escala de Satisfação no Trabalho.** Psico-USF, v. 11, n. 2, 2006.

MATOSSO, Jorge Eduardo Levi. **A desordem do trabalho.** São Paulo: Página Aberta, 1995.

MORTIMER, J. T.; LORENCE, J. **Satisfaction and Involvement: Disentangling a Deceptively Simple Relationship.** Social Psychology Quarterly, v. 52, 1989.

MORAES, L. R.; KILIMNIK, Z. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho**: uma abordagem de diagnóstico comparativo. Belo Horizonte: UFMG/FACE, 1994.

NASH, M. **Managing Organizational Performance**. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Plano de desenvolvimento Institucional. Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em: <<http://www.ufsm.br/>>. Acesso em 07 de abril de 2012.

PASQUALI, L.; NOGUEIRA, P. R. Satisfação no trabalho: construção de um instrumento. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 33, 1981.

PETTY, M.; MCGEE, G. W.; CAVENDER, J. W. **A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance**. *The Academy of Management Review*, v. 9, p. 712-721, 1984.

QUARSTEIN, V. A., MCAFEE, R. B. & GLASSMANN, M. **The situational occurrences theory of job satisfaction**. *Human Relations*, 45 (8), 859-873, 1992.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

RIFKIN, Jeremy. **O Fim dos Empregos**: O Declínio Inevitável dos Níveis de Emprego e a Redução da Força Global de Trabalho. São Paulo: Makron Book, 1995.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise do nível gerencial. 11.ed. Rio de Janeiro, Petrópolis: Vozes, 2008.

SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise de organizações mineiras sobre a ótica dos profissionais da área de administração. (Tese de Doutorado) CEPEAD/FAC/UFMG. Belo Horizonte, 2002.

SIQUEIRA, M. M. M. **Satisfação no trabalho**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. 1978.

SCHAFFER, L. F. Of whose reality I cannot doubt. **American Psychologist**, n. 8, 1953.

SCHWAB, D. P.; CUMMINGS, L. L. **Employee performance and satisfaction with work roles**: A review and interpretation of theory *Industrial Relations*, v. 9, p. 408-430, 1970.

SÁVCHENKO, P. V. **Que es el Trabajo**. Moscou: Editorial Progreso, 1987.

SMITH, P. C.; KENDALL, L. M.; HULIN, C. L. **The measurement of satisfaction in work and retirement**. Chicago: Rand-McNally, 1969.

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

SIQUEIRA, M. M. M., *et al.* **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

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

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005.

STRAUSS, G. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1969.

TAMAYO, A., *et al.* Satisfação no Trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M., *et al.* **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAYLOR, F.W. **Scientific management**. New York: Harper & Row, 1947.

TENENHAUS, M., ESPOSITO, V., Chatelin, Y., e Lauro, C. PLS modelagem caminho. **Estatística Computacional e Análise de Dados**, 48 , 159-205, 2005.

VALLE, A. R. **Monitoramento da satisfação no trabalho em uma empresa financeira**. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

SAANE VAN, N., *et al.* **Reability and validity of instruments measuring job satisfaction – a systematic review.** *Occupation medicine*, 53:191-200, 2003.

WANOUS, J. P. Correlational analysis of the job satisfaction and performance relationship. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 59(2), 1974.

WEISS, D. J.; DAWIS, R. V.; ENGLAND, G. W.; LOFQUIST, L. H. **Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire** - Minnesota Studies on Vocational Rehabilitation, 22. 1967.

WERTHER, W. R.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WERTS, C. E., LIN, R. I., & JÖRESKOG, K. G. **Interclass reliability estimates: testing structural assumptions.** *Educational and Psychological Measurement*, 34, 25–33, 1974.

WOLD, H. Soft modelling by latent variables: the non-linear iterative partial least squares (NIPALS) approach. In: GANI, J. (Ed.), **Perspectives in Probability and Statistics: Papers, in Honour of M.S. Bartlett on the Occasion of his Sixty-8th Birthday.** Applied Probability Trust, Academic, London, pp. 117–142, 1974.

Wold, H. **Soft modeling: the basic design and some extensions.** In: J Löreskog, K.G., Wold, H. (Eds.), 1982.

SYSTEMS under Indirect Observation, Part 2. North-Holland, Amsterdam, pp. 1–54.

WOLD, H. Partial least squares. In: KOTZ, S., JOHNSON, N. L. (Eds.), **Encyclopedia of Statistical Sciences**, Vol. 6. Wiley, New York, pp. 581–591, 1985.

WRIGHT, T. A.; CROPANZANO, R. Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. **Journal of Occupational Health Psychology**, 5, 84-94, 2000.

APÊNDICE

