

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
REGIONAL CATALÃO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL**

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES  
TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**

**Fernanda Costa Barros**

**CATALÃO  
2015**



UFG – BCE



## Termo de Autorização para Publicação de Teses e Dissertações Eletrônicas (TDE) na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD)

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a Universidade Federal de Goiás e o IBICT a disponibilizar por meio dos sites [www.ppggo.catalao.ufg.br](http://www.ppggo.catalao.ufg.br), [www.ibict.br](http://www.ibict.br), sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o texto integral da obra abaixo citada, conforme permissões assinaladas, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico:  Tese  Dissertação

2. Identificação da Tese ou Dissertação:

Autor: FERNANDA COSTA BARROS

RG.: 25540894-3

CPF: 626.407.123-49

E-mail: [fbarrosma@hotmail.com](mailto:fbarrosma@hotmail.com)

Orientador: Prof. Dr. André Vasconcelos da Silva

Membros da Banca: Prof. Dr. Serigne Ababacar Cisse Ba

Prof. Dr. Marcos Bueno

Seu e-mail pode ser disponibilizado na página?  Sim  Não

Data de Defesa: (19/01/2015) 19 de janeiro de 2015

Nº de páginas: 177

Título: Motivação e satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação.

Afiliação: Universidade Federal de Goiás (UFG)

Área do Conhecimento: Gestão Organizacional

3. Agência de fomento: \_\_\_\_\_

Palavras-chave: Motivação – satisfação – trabalho – Expectância - Locke

4. Informação de acesso ao documento:

Liberação para publicação:  Total  Parcial\*

Em caso de publicação parcial, especifique o(s) arquivo(s) restrito(s):

Arquivo(s) capítulo(s). Especifique: \_\_\_\_\_

Havendo concordância com a publicação eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação **completa**. É necessário que a impressão seja gerada a partir do arquivo em PDF para que as versões eletrônica e impressa sejam idênticas.

\*A restrição (parcial ou total) poderá ser mantida por até um ano a partir da data de autorização da publicação. A extensão deste prazo suscita justificativa junto a UFG-BCE. O resumo e os metadados ficarão sempre disponibilizados.

Local e data: Catalão, 8 de abril de 2015.

Assinatura do autor

Fernanda Costa Barros

**FERNANDA COSTA BARROS**

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES  
TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. André Vasconcelos da Silva

Linha de pesquisa: Indivíduo, organização, trabalho e sociedade.

**CATALÃO  
2015**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a), sob orientação do Sibi/UFG.

Barros, Fernanda Costa

Motivação e satisfação no trabalho dos servidores técnicos  
administrativos em educação. [manuscrito] / Fernanda Costa Barros. -  
2015.

177 f.

Orientador: Prof. Dr. Prof. Dr. André Vasconcelos da. Silva.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Regional  
Catalão, Catalão, Programa de Pós-Graduação em Gestão  
Organizacional (profissional), Catalão, 2015.

Bibliografia. Anexos. Apêndice.

Inclui lista de figuras, lista de tabelas.

1. motivação. 2. satisfação. 3. trabalho. 4. Expectância. 5. Locke. I. Silva,  
Prof. Dr. André Vasconcelos da., orient. II. Título.


FERNANDA COSTA BARROS

**“MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES  
TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO”**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão Organizacional, área de concentração: Gestão Organizacional.

Aprovado em 19 de janeiro de 2015.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. André Vasconcelos da Silva  
Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão



Prof. Dr. Serigne Ababacar Cisse Ba  
Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão



Prof. Dr. Marcos Bueno  
Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão

Prof. Dr. Lauro Eugênio Guimarães Nalini  
Pontifícia Universidade Católica de Goiás – Puc - Goiás

*A Deus, que de graça nos dá todas as coisas.  
À minha mãe Valmisólia e ao meu pai Vicente,  
que sempre acreditaram em mim.  
Ao meu esposo Joviano, que me incentivou e  
apoiou a cada instante.*

## AGRADECIMENTOS

A DEUS, pois se Ele não tivesse permitido, nada teria se concretizado. A Ele toda a glória e todo o louvor.

Aos meus pais, ao meu esposo Joviano e a todos os meus familiares, por todo o apoio recebido.

Ao Prof. Dr. André Vasconcelos da Silva, meu orientador, pela oportunidade, confiança, paciência, pelos conhecimentos divididos, pelo incentivo e pela disponibilidade.

Às minhas companheiras de viagem e amigas Elem, Márcia, Roseane e Tatiane, pelo incentivo constante e por me escutarem e compartilharem comigo momentos de alegria e tristeza.

À minha amiga Vânia e aos meus amigos do Centro de Gestão Acadêmica da Universidade Federal de Goiás Professora Valquiria (muito mais que minha chefe), Gisele, Rosineide, Márcio, Giovana, Cátia, Pedro, Thays, Tatielle, Maiara e Yúri, pelo apoio incondicional.

Ao Prof. Dr. Gleiber Couto Santos e ao Prof. Sinésio Gomide Júnior pelos comentários valiosos e por terem compartilhado seus conhecimentos.

Aos professores do Mestrado em Gestão Organizacional, em especial ao Prof. Dr. Paulo Alexandre de Castro, pelo incentivo constante.

Aos meus colegas técnicos administrativos que se dispuseram a participar da pesquisa e aos gestores das organizações participantes que permitiram a realização e divulgação da mesma.

A todos os que torceram por mim e acreditaram que chegaria ao final desta saga.

*“Olhar para trás após uma longa caminhada, pode fazer perder a noção da distância que percorremos, mas se nos detivermos em nossa imagem, quando a iniciamos e ao término, certamente nos lembraremos o quanto nos custou chegar até o ponto final e, hoje temos a impressão de que tudo começou ontem...” Guimarães Rosa*

## RESUMO

O mundo do trabalho tem mudado muito nos últimos anos, devido à globalização, ao desenvolvimento tecnológico e a mecanização das atividades, levando as organizações a buscarem alternativas para se tornarem mais competitivas. A busca por um melhor desempenho nas organizações está intimamente ligada ao comportamento dos trabalhadores. Dentre os fatores que influenciam o comportamento dos trabalhadores, destaca-se a motivação e a satisfação no trabalho. Nesse contexto, este estudo tem o intuito de mensurar a motivação e satisfação dos servidores técnicos administrativos ativos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Estado de Goiás, tomando como referência a Teoria de Expectância de Vroom para o primeiro construto e a Teoria de Locke sobre satisfação no trabalho. A amostra da pesquisa foi constituída de 239 técnicos administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás, Instituto Federal Goiano e da Universidade Federal de Goiás. Com relação aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa quantitativa e descritiva, que utilizou como abordagem técnica o estudo de caso. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário sobre o perfil do servidor, o Questionário de Satisfação no trabalho S20/23 e o Inventário de Motivação e Significado no trabalho (IMST). Os dados obtidos com a utilização dos questionários foram analisados e processados no programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS), a partir da realização do cálculo das médias e desvios para cada dimensão dos instrumentos relacionadas à motivação (Expectativa e Instrumentalidade) e satisfação (Ambiente físico, Relações hierárquicas e Intrínseca no trabalho) e a distribuição percentual entre as classes de escores. Os resultados revelados pela pesquisa mostraram níveis de motivação e satisfação elevados entre os técnicos das instituições, todavia notou-se uma diferença significativa entre a força motivacional dos técnicos do Instituto Federal Goiano e das demais instituições.

Palavras-chaves: motivação, satisfação, trabalho, Expectância, Locke.

## **ABSTRACT**

The world of labor has changed dramatically over the past decades due to globalization, technological development and the mechanization of activities and for this, the organizations seek alternatives to become more competitive. The search for a better performance in organizations is closely linked to the behavior of workers. Among the factors that influence the workers behavior, there is the motivation and job satisfaction. In this context, this study has the purpose of measure the motivation and satisfaction of administrative staff servers assets of Federal Institutions of Higher Education (IFES) in the State of Goiás, with reference to the Expectancy Theory Vroom for the first construct and the Theory of Locke on job satisfaction. The research sample consisted of 239 administrative staff of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Goiás, Federal Institute Goiano and the Federal University of Goiás. In relation to the methodological procedures, this is a quantitative and descriptive research, using technical approach as the case study. Data collection was performed using the questionnaire on the server profile, the Job Satisfaction Questionnaire (S20/23) and the Work Motivation and Meaning Inventory (IMST). The data obtained from the use of questionnaires were analyzed and processed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), from the calculations of average and standard deviations for each dimension of the instruments related to motivation (expectancy and instrumentality) and satisfaction (physical environment, hierarchical relations and work intrinsic) and the percentage distribution between classes scores. The results revealed by the survey showed high levels of motivation and satisfaction among technical institutions, however there has been a significant difference between the motivational force of technicians from the Federal Institute Goiano and other institutions.

**Keywords:** motivation, satisfaction, job, Expectancy, Locke.

## SUMÁRIO

RESUMO .....	6
ABSTRACT .....	7
LISTA DE FIGURAS .....	9
LISTA DE TABELAS.....	10
INTRODUÇÃO .....	11
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
A importância do estudo sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações.....	14
Motivação no trabalho.....	16
Estudos sobre motivação no trabalho .....	23
Satisfação no trabalho .....	36
Estudos sobre satisfação no trabalho .....	40
Mudanças recentes nas instituições federais de ensino superior no Brasil .....	48
OBJETIVOS .....	54
Objetivo Geral.....	54
Objetivos Específicos .....	54
MÉTODO.....	55
Caracterização da pesquisa .....	55
Descrição do local da pesquisa .....	56
População e amostra .....	57
Instrumento de coleta de dados .....	64
Procedimento de coleta de dados .....	67
Procedimento de Análise de Dados.....	68
RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	72
Análises dos resultados sobre o construto satisfação no trabalho.....	72
Análises dos resultados sobre o construto motivação no trabalho.....	101
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	143
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	148
APÊNDICES .....	163
ANEXOS .....	165

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Percentual de técnicos administrativos por instituição .....	60
FIGURA 2 – Percentual de técnicos administrativos por órgão de lotação.....	61
FIGURA 3 – Percentual de técnicos administrativos por cargo ocupado.....	61
FIGURA 4 – Percentual de técnicos administrativos por nível de escolaridade .....	62
FIGURA 5 – Percentual de técnicos administrativos por sexo.....	63
FIGURA 6 – Percentual de técnicos administrativos por estado civil.....	63
FIGURA 7 – Percentual de técnicos administrativos que possuem filhos .....	64
FIGURA 8 – Número de filhos por técnicos administrativos.....	64
FIGURA 9 – Médias $\pm$ 1 desvio padrão para os escores do questionário S20/23 .....	96
FIGURA 10 - Correlações entre a variável tempo no cargo e as dimensões do Questionário de satisfação no trabalho S20/23.....	97
FIGURA 11 – Correlações entre a variável idade e as dimensões do questionário de satisfação no trabalho S20/23.....	98
FIGURA 12 – Distribuição percentuais para os escores de FM - geral.....	119
FIGURA 13 – Médias $\pm$ 1 desvio padrão para os escores de FE.....	122
FIGURA 14 - Médias $\pm$ 1 desvio padrão para os escores de FI .....	128
FIGURA 15 – Médias $\pm$ 1 desvio padrão para os escores de FM.....	133
FIGURA 16 – Correlações entre tempo no cargo e FE .....	136
FIGURA 17 – Correlações entre idade e FE .....	137
FIGURA 18 – Correlações entre tempo no cargo e FI .....	138
FIGURA 19 – Correlações entre idade e FI .....	139
FIGURA 20 - Correlações entre tempo no cargo e FM.....	140
FIGURA 21 – Correlações entre idade e FM .....	141

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Distribuição dos respondentes quanto às características.....	58
TABELA 2. Média do resumo das variáveis tempo no cargo e idade dos técnicos administrativos.....	62
TABELA 3. Médias e desvios padrão para S20/23 por dimensão e por instituição pesquisada.....	73
TABELA 4. Distribuição percentual dos escores por instituição para cada item das dimensões do S20/23.....	76
TABELA 5 – Distribuição percentual dos escores por instituição e por dimensão do S20/23.....	88
TABELA 6 – Distribuição percentual dos escores – S20/23 geral.....	92
TABELA 7 – Médias e desvios padrão (entre parêntesis) e influências nas dimensões do S20/23.....	94
TABELA 8 – Médias e desvios padrão (entre parêntesis) e correlações para S20/23.....	96
TABELA 9 – Níveis descritivos para os testes de comparação - S20/23.....	99
TABELA 10 – Médias e desvios-padrão para as dimensões do IMST.....	102
TABELA 11 – Distribuição percentual dos escores das dimensões do IMST por instituição.....	109
TABELA 12 – Distribuição percentual geral dos escores das dimensões do IMST.....	117
TABELA 13 – Médias e desvios padrão (entre parêntesis) e influências em FE.....	121
TABELA 14 – Níveis descritivos para os testes de comparação – FE.....	125
TABELA 15 – Médias e desvios padrão (entre parêntesis) e influências para FI.....	127
TABELA 16 – Níveis descritivos para os testes de comparação - FI.....	131
TABELA 17 – Médias e desvios padrão (entre parêntesis) para FM.....	132
TABELA 18 – Níveis descritivos para os testes de comparação - FM.....	134
TABELA 19. Correlações entre as variáveis do perfil do servidor e FE.....	136
TABELA 20 – Níveis descritivos para os testes de comparação - FE.....	137
TABELA 21 – Correlações entre as variáveis do perfil do servidor e FI.....	138
TABELA 22 – Níveis descritivos para os testes de comparação - FI.....	140
TABELA 23 – Correlações entre as variáveis do perfil do servidor e FM.....	140
TABELA 24 - Níveis descritivos para os testes de comparação - FM.....	141

## INTRODUÇÃO

O trabalho é um importante fator de organização da vida em sociedade e da formação da identidade e da personalidade do indivíduo (BORGES; TAMAYO, 2001; SOARES; AFONSO, 2014). É por meio do labor que a realidade se transforma e o ser humano consegue sobreviver e realizar-se (MALVEZZI, 2014).

Tendo em vista esse importante papel do trabalho para a sociedade e para os indivíduos, é importante saber que o mundo do trabalho tem passado por muitas mudanças, oriundas da globalização da economia, do crescimento da competitividade entre países e organizações, do surgimento de inovações tecnológicas e/ou sociais e organizacionais e da maleabilidade das relações de trabalho (TOLFO; PICCINI, 2007). Assim, de acordo com Queiroga (2009), o contexto laboral no século XXI se caracteriza por intensas transformações tecnológicas, melhoria dos processos de trabalho, surgimento de diferentes demandas de trabalho e a procura por mão-de-obra proativa e qualificada (QUEIROGA; 2009).

Queiroga (2009) acredita, ainda refletindo sobre esse cenário mutável, que cada vez mais as organizações se preocupam em melhorar o seu desempenho, mantendo gastos reduzidos e com menos impacto sobre os trabalhadores. A perspectiva de melhoria dos resultados de uma organização, aliás, está diretamente relacionada aos seus empregados, de acordo com Mariani e Silva (2004), Ribeiro (2005), Guest (2007) e Çaliskan (2010).

Mariani e Silva (2004) complementam seu pensamento sobre a importância das pessoas nas organizações, narrando que é primordial que os gestores além de estarem conscientes do papel dos indivíduos, saibam da necessidade de administrar a mudança nas organizações por meio de um novo comportamento organizacional. Essa premissa da relevância do comportamento dos trabalhadores em seu ambiente de trabalho também foi defendida por Quadros e Trevisan (2002) e por Mendonça e Tamayo (2008).

O comportamento organizacional envolve o estudo das pessoas e do grupo dentro das organizações (SHEMERHORN; HUNT; OSBORN, 1998). Para a realização desse estudo, Quadros e Trevisan (2002) e Mariani e Silva (2004) apontam como elementos a serem observados pelos estudiosos do comportamento organizacional nos indivíduos e nas equipes de trabalho, situações relacionadas a: atitudes, aprendizagem, liderança, mudanças nas

organizações, poder, percepção, desordens, entre outros. Freire (1999) também englobou no estudo do comportamento organizacional, a satisfação no trabalho e Robbin (2005), por sua vez, indicou a motivação.

Dentre esses fatores que afetam o comportamento das pessoas nas organizações, muitos autores destacam o entendimento dos construtos motivação (EVANGELISTA; COSTA; 2008; GALHANAS, 2009; GONDIM; SILVA, 2014; JOB 2003; TAMAYO; PASCHOAL, 2003; QUEIROGA, 2009) e satisfação no trabalho (CHAVES; RAMOS, 2011; FIQUEIREDO, 2011; JOB, 2003; SANTOS, et al., 2009; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). O despertar do interesse dos estudiosos e gestores por esses construtos vem reforçar a ligação entre comportamento organizacional e desempenho na organização, pois, conforme Bonfim, Stefano e de Andrade (2010) e Campello (2010), estão relacionados ao alcance da eficácia organizacional: trabalhador motivado e satisfeito produz mais e melhor.

Considerando essa relevância do fenômeno motivacional e da satisfação laboral para as organizações, é importante ressaltar que as organizações públicas também estão inseridas nesse ambiente de mudanças no trabalho (FADUL, 1997) e para adaptar-se a essa realidade, quase todos os países tem buscado alternativas para otimizar a qualidade de sua gestão e alcançarem sucesso (FADUL, 1997; OBADIA; VIDAL; MELO, 2007). Ademais, a eficiência econômica do Estado é um dos instrumentos de gestão incorporado da iniciativa privada pela nova administração pública, denominada gerencial (PEREIRA, 2008).

A fim de alcançar os melhores índices de desempenho, como nas empresas privadas, nas organizações públicas também há uma preocupação com os trabalhadores (GOMES; QUELHAS, 2003) e conseqüentemente com o comportamento destes (BERGUE, 2010). Assim, torna-se relevante a compreensão da motivação e da satisfação no trabalho no âmbito público, uma vez que são elementos do comportamento organizacional.

No âmbito das organizações públicas brasileiras, optou-se neste trabalho em estudar a motivação e satisfação dos trabalhadores da área de educação, especificamente, os técnicos administrativos das instituições federais de ensino superior, tendo em vista a importância da educação superior como instrumento de superação dos problemas sociais e econômicos (BERTOLIN, 2007; PRESTES; JEZINE; SCOCUGLIA, 2012), bem como pelas transformações que estas instituições têm passado na era da globalização (SANTOS, 2010).

Para alcançar o objetivo desejado, esta pesquisa está estruturada em cinco seções, além da Introdução: a Fundamentação Teórica, os Objetivos, o Método, os Resultados e discussões e por fim, as Considerações Finais.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para melhor compreensão do campo teórico em que está inserido o tema da pesquisa, a Fundamentação Teórica está dividida em seções, organizadas do seguinte modo: A importância do estudo sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações, Motivação no trabalho, Satisfação no trabalho e Mudanças recentes nas Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil.

### **A importância do estudo sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações**

O trabalho ocupa lugar de destaque na sociedade (MORIN, 2001), pois é por meio dele que a realidade se transforma e o ser humano consegue sobreviver e realizar-se (MALVEZZI, 2014). O labor é um dos fatores que levaram à organização da vida em sociedade e é elemento estruturante da formação do indivíduo (GONDIM, 2001; SOARES; AFONSO, 2014).

No final do século XX e início do século XXI, o mundo do trabalho mudou radicalmente, devido ao desenvolvimento tecnológico, a substituição da atividade manual por máquinas modernas e a globalização, levando a um aumento do número de privatizações, fusões e uniões estratégicas entre as empresas com o intuito de melhorar a competitividade destas organizações no mercado (SPARKS; FARAGHER; COOPER, 2004). Além dessas transformações no ambiente laboral, Queiroga (2009) acrescenta o surgimento de novas demandas de trabalho e a procura das empresas por mão-de-obra proativa e qualificada.

Diante dessa conjuntura de mudanças no mundo do trabalho, Quadros e Trevisan (2002) acreditam que, para gerir uma organização, é necessário, além de planejar, organizar e controlar, saber lidar com um ambiente instável, um mercado extremamente concorrido e clientes cada vez mais exigentes. Queiroga (2009), frente a essa situação, defende que as organizações, mais do que no passado, almejam a todo tempo melhorar seus níveis de desempenho, mantendo custos reduzidos e com menos impacto sobre a força de trabalho.

Seguindo a concepção de Queiroga (2009) sobre a força de trabalho nas organizações, Mariani e Silva (2004), Guest (2007) e Çalişkan (2010) entendem que o melhor desempenho das organizações está intimamente ligado aos trabalhadores delas. Mariani e Silva (2004) ainda completam seu pensamento sobre a relevância dos indivíduos nas organizações

enfatizando que é imperativo que as organizações reconheçam a importância dos trabalhadores e a necessidade de administrar continuamente a mudança por meio de um novo comportamento organizacional.

A importância do comportamento dos trabalhadores para as organizações defendida por esses autores, anteriormente já havia sido pregada por Quadros e Trevisan (2002) que apontaram a percepção do comportamento dos indivíduos nas organizações como um poderoso instrumento ante as necessidades das organizações no contexto do trabalho neste século. Dessa forma, compreender o comportamento dos indivíduos nas organizações é imprescindível para o alcance da eficácia organizacional (MENDONÇA; TAMAYO, 2008).

O estudo do comportamento dos indivíduos nas organizações requer também o entendimento dos indivíduos em relação aos grupos no ambiente de trabalho (QUADROS; TREVISAN; 2002). Para Robbins (2005), a análise do comportamento nas organizações abrange a compreensão de como cada indivíduo, os grupos e a estrutura influenciam o comportamento de cada indivíduo dentro das organizações a fim de se alcançar a eficácia organizacional, isto é, as ações dos trabalhadores nas organizações e como esta conduta influencia o desempenho organizacional.

Robbins (2005) ressalta que o comportamento dos indivíduos nas organizações relaciona-se particularmente às situações de trabalho, sendo tratadas questões comportamentais relacionadas ao emprego, às atribuições, às faltas ao trabalho, à gestão da empresa, à produtividade e às metas a serem alcançadas pelos trabalhadores. Além dessas situações, é relevante à compreensão dos elementos investigados no estudo do comportamento organizacional.

Quadros e Trevisan (2002) e Mariani e Silva (2004) apontam, como componentes que devem ser observados pelos estudiosos do comportamento dos trabalhadores nas organizações temáticas que afetam os trabalhadores e as equipes de trabalho, tais como demandas ligadas a poder, a liderança, a percepção, a atitudes, a mudanças nas organizações, a aprendizagem e a conflitos, dentre outros. Freire (1999) estudou também a satisfação no trabalho e Robbin (2005), planejamento de trabalho, estresse no trabalho e motivação.

Dentre esses fatores que afetam o comportamento das pessoas nas organizações, muitos autores destacam o entendimento dos construtos motivação (EVANGELISTA; COSTA; 2008; GALHANAS, 2009; GONDIM; SILVA, 2014; JOB, 2003; TAMAYO; PASCHOAL, 2003; QUEIROGA, 2009) e satisfação no trabalho (CHAVES; RAMOS, 2011; DE FIQUEIREDO, 2011; JOB, 2003; SANTOS, et al., 2009; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). Afirmam Bonfim, Stefano e de Andrade (2010) que há muitos pesquisadores e também gestores interessados em compreender estes construtos no século XXI, a partir da premissa de que maior produtividade e maior qualidade na fabricação de produtos ou na prestação de serviços são alcançadas quando o trabalhador está motivado e satisfeito.

Opinião semelhante sobre a preocupação crescente dos administradores em identificar o que leva um trabalhador a estar motivado e satisfeito é proferida por Campello (2010), que ainda aponta que identificar tais fatores auxilia na definição de políticas que aumentam a produtividade no trabalho e possibilitam um melhor desempenho da organização.

Nesse contexto sobre a relevância dos estudos sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações, sobretudo os fatores de motivação e de satisfação no trabalho, serão apresentadas a seguir breves considerações sobre os temas motivação e satisfação no trabalho.

### **Motivação no trabalho**

De acordo com Ferreira (2010), a motivação no trabalho é um assunto de interesse de vários estudiosos e teóricos da psicologia aplicada e também de gestores de organizações, para os quais, quando o trabalhador alcança, ou mesmo supera as metas determinadas, é importante manter a estratégia que permitiu esse nível de desempenho.

Do ponto de vista dos trabalhadores, ter um emprego que permita realização pessoal, autoestima, prazer e bem-estar são também muito importantes (TAMAYO; PASCHOAL; 2003). Para que isso seja possível, é preciso, na opinião de Ferreira (2010, p.12), “a presença de uma força intrínseca que ofereça a energia e o rumo que o trabalhador necessita para se esforçar por atingir os seus objetivos”.

No ambiente de trabalho, a intensidade dessa energia e a orientação do empenho do trabalhador são definidas pela motivação (FERREIRA, 2010). Desse modo, ter empregados

motivados é garantia de melhor desempenho deles em suas funções e de maior produtividade (GONDIM; SILVA; 2014). Logo, motivação no trabalho é assunto relevante para as organizações, pois empregados motivados poderão influenciar o sucesso destas (FERREIRA, 2010).

Além da importância do tema motivação, é preciso compreender o cerne deste construto e as teorias a ele atribuídas (FERREIRA, 2010). A palavra motivação vem do latim *motivus*, significando aquilo que leva a uma ação (GONDIM; SILVA, 2014). Na visão de Daft (1999, p. 318), motivação “refere-se às forças internas e externas de uma pessoa, que provocam entusiasmo e persistência em seguir certo curso de ação”. Motivação, conforme Pereira (2007), é a energia psicológica que leva o homem a movimentar-se, determinando um comportamento.

Tendo em vista que a motivação não pode ser observada diretamente e envolve a explicação e o entendimento de diferentes condutas dos indivíduos, esse fenômeno é considerado um assunto de relativa complexidade (ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001; GONDIM; SILVA, 2014). Como consequência desse caráter, não há uma teoria geral ou global sobre esse tema (GODOI, et al., 2008). Entretanto, a maioria dos autores concorda que o conceito de motivação engloba processos relacionados à ativação, direção, intensidade e persistência no comportamento (GODOI, et al., 2008).

Sobre os processos envolvidos na conceituação de motivação, tem-se que (GONDIM; SILVA, 2014):

- a ativação considera o estado inicial em que a pessoa se encontra, buscando compreender os fatores que podem ativar a motivação da pessoa, sejam internos ou externos;
- a direção relaciona-se ao conhecimento do objeto, ou alvo da ação, a fim de se verificar se a sua escolha é consciente ou inconsciente;
- a intensidade diz respeito à variação da força da ação, buscando identificar onde está a força, se na necessidade, no desejo, no afeto, no objetivo ou se está na meta;

- a persistência, por sua vez, refere-se à compreensão do construto motivação, a partir do alinhamento entre ativação, direção e intensidade e relaciona à manutenção da ação a fatores pessoais, como necessidades, desejos ou impulsos, ou ao ambiente de trabalho, pelas condições físicas ou equipe de trabalho, por exemplo.

A combinação desses quatro processos gerou várias teorias sobre motivação (GONDIM; SILVA, 2014). Refletindo sobre essas teorias, Tamayo e Paschoal (2003) defendem a existência de dois grupos delas: exógenas e endógenas. Conforme Katzell e Thompson (1990), as teorias exógenas dizem respeito aos aspectos motivadores do trabalho e as teorias endógenas englobam os motivos pessoais.

As teorias exógenas abrangem os aspectos do trabalho importantes para a valorização e o incentivo da pessoa no contexto laboral, a saber, o conteúdo das atividades e as características do ambiente (TAMAYO; PASCHOAL, 2003). As teorias endógenas, por sua vez, segundo Katzell e Thompson (1990), tratam dos processos ou variáveis que influenciam o comportamento motivado e foram classificadas por Campbell et al. (1970) em “de conteúdo” e de “processo”.

As teorias de conteúdo descrevem o conteúdo das motivações e investigam as variáveis individuais ou situacionais que orientam a conduta do indivíduo em direção a sua satisfação (QUIJANO; CID; 2000). São teorias de conteúdo, de acordo com Galhanas (2009): a das necessidades de Maslow; bifatorial de Herzberg; a da ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento) de Alderfer; a das necessidades (afiliação, poder e realização) de McClelland; a dos fatores motivacionais de Katz e Kann; a X e Y de McGregor.

As teorias de processo, por sua vez, buscam explicar os processos avaliativos e autoavaliativos que determinam o comportamento dos trabalhadores em seu ambiente de trabalho (QUIJANO; CID; 2000). Para Quijano e Cid (2000), esses processos estão relacionados à percepção da possibilidade de alcançar determinados resultados em razão de, ou em relação às, suas capacidades e habilidades, caso seja despendido determinado esforço. Esses processos, de acordo com Quijano e Cid (2000), envolvem o conhecimento das metas a serem alcançadas, para que se saiba quanto esforço aplicar e o desenvolvimento de mecanismos para tanto. São incluídas como teorias de processo, conforme Pérez- Ramos (1990): a da Dissonância Cognitiva e sua derivada; a da Equidade de Adams; a do

Estabelecimento de Objetivos de Locke; a do Desempenho-Satisfação; a de Atribuições; a da Autopercepção e a Teoria da Expectância de Vroom. Quijano e Cid (2000) também apontam como teoria de processo a da Avaliação Cognitiva de Deci.

Dentre essas teorias, destaca-se a da Expectância, de Victor Vroom, uma das mais utilizadas pelos estudiosos atualmente, sobretudo no Brasil (CARVALHO; SOUSA, 2007; GONDIM; SILVA, 2014). Pode-se inferir, de acordo com as palavras de Carvalho e Sousa (2007), que a constante utilização dessa teoria está relacionada à estreita relação da teoria com o desempenho dos empregados.

Conforme Vroom (1995), o entendimento da relação entre o homem e o seu trabalho desde muito tempo tem sido tema de estudos de filósofos, escritores, cientistas e, em especial, psicólogos, sobretudo a partir do século XX. Dentre as áreas desse estudo, a mensuração de habilidades e aptidões dos trabalhadores tem chamado a atenção, devido à importância destes dois fatores para a seleção de pessoas para o trabalho e para a escolha das ocupações pelas pessoas (VROOM, 1995).

Todavia, para Vroom (1995), pesquisas relacionadas à aptidão e às habilidades não têm trazido muitas contribuições para o entendimento dos processos que definem o comportamento dos trabalhadores em seu ambiente de trabalho e, conseqüentemente, afetam seu desempenho, o que tem levado os psicólogos a se dedicarem à pesquisa sobre motivação.

Vroom (1995) aponta como antecedentes históricos da pesquisa sobre a motivação no trabalho: o trabalho sobre interesses vocacionais desenvolvido por Cowdery (1926), Strong (1929), Kitson (1930), Fryer (1931), e Kuder (1946), que começou com o estudo desenvolvido por Fredy (1924) sobre a comparação da personalidade de vendedores de seguro e estudantes da Escola de Engenharia e que originou inúmeros testes de interesse, que passaram a ser utilizados na orientação profissional e na psicologia do trabalho. Também são históricas as pesquisas de Elton Mayo e seus seguidores da Escola das Relações Humanas e a de Kurt Lewin e seus companheiros sobre dinâmicas de grupo, proporcionando o desenvolvimento de trabalhos que consideravam a influência do meio social sobre o comportamento dos trabalhadores. O resultado desses trabalhos tem levado a administração de muitas organizações a analisarem a gestão tradicional de pessoas, bem como contribuíram,

para mudanças significativas na administração de pessoal, a partir da década de 1970 (VROOM, 1995).

Para Vroom (1995), o problema central de uma teoria sobre motivação é explicar a escolha ou a direção do comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho. A fim de estudar essa interrelação entre o trabalho e a motivação, Vroom (1995) definiu que o estudo do trabalho em sua teoria se concentraria nos papéis de trabalho, nos quais as tarefas a serem cumpridas são determinadas por um empregador que paga salários àqueles que desenvolvem as tarefas. A motivação para esse autor está relacionada ao processo de escolhas realizadas pelas pessoas entre as várias opções de atividade voluntária.

Vroom (1995, p.7) completa sua reflexão observando que sua teoria considera as implicações das variáveis da motivação sobre o comportamento das pessoas no trabalho, bem como o efeito do trabalho desenvolvido pelas pessoas sobre as variáveis motivacionais e aponta como fenômenos que permearam sua pesquisa: “a escolha realizada pelas pessoas entre os papéis de trabalho; a extensão de sua satisfação com os papéis de trabalho escolhidos e o nível de seu desempenho e eficácia dentro dos papéis de trabalho escolhidos”.

De acordo com Vroom (1995), em síntese, o processo que conduzia à motivação encontra-se alinhado àquilo que o indivíduo acredita que poderá obter com o seu desempenho no trabalho. Nessa perspectiva, a motivação, para Vroom (1995), resulta da relação existente entre três variáveis: a valência, a instrumentalidade e a expectativa.

A valência, para Vroom (1995, p.17), refere-se a “orientações afetivas para resultados particulares”. Dessa forma, a valência pode assumir valores positivos e negativos: uma valência é positiva quando uma pessoa prefere um resultado para não obter outro resultado; uma valência é negativa quando uma pessoa prefere não alcançar determinado resultado; uma valência é zero quando uma pessoa não importa em alcançar ou não determinado resultado (VROOM, 1995). Assim, a motivação, sob a perspectiva da valência, pode ser definida como uma predileção por determinados resultados: motivação positiva significa que os resultados estão alinhados a uma valência positiva e negativa, indica que os resultados estão alinhados a valência negativa (VROOM, 1995).

A instrumentalidade é definida por Vroom (1995) como a concepção de que o esforço realizado levará ao alcance do resultado desejado. Da associação entre a valência e a instrumentalidade, Vroom (1995, p. 19) define a proposição de que “a valência de um resultado para uma pessoa é uma função monotonicamente crescente da soma algébrica dos produtos das valências de todos os outros resultados e sua concepção da própria instrumentalidade para a obtenção desse outro resultado”. Desta conjectura, Vroom (1995) apresenta, além do conceito de expectativa, como mais um elemento de sua teoria sobre motivação, a força motivacional.

Vroom (1995) acredita que determinados resultados alcançados por uma pessoa dependem das escolhas que ela faz e também de acontecimentos involuntários. Dessa forma, para o autor, a crença que uma pessoa possui de que o seu esforço a levará a alcançar certo resultado é o que caracteriza a sua expectativa. Na visão de Borges e Alves Filho (2001, p. 179), expectativa “consiste na percepção de quanto o esforço conduz aos resultados esperados. É o grau no qual o indivíduo crê que um resultado específico seja provável”.

Vroom (1995) ressalta ainda a importância do entendimento da diferença entre os conceitos de expectativa e de instrumentalidade: o primeiro corresponde a uma combinação entre ação e resultado, considerando valores que variam a partir de zero, a fim de que realmente um esforço proporcione determinado resultado; instrumentalidade relaciona resultado a resultado, significando a crença de que um segundo resultado será alcançado somente a partir de um primeiro resultado, que se torna condição imperativa e suficiente para a realização do segundo.

A força motivacional é definida por Vroom (1995) de acordo com o conceito de força adotado por Lewin como o elemento que possibilita a combinação entre valências e expectativas. A partir da premissa de que as escolhas realizadas pelas pessoas são subjetivas e racionais, é possível prever que a força máxima deriva de “uma função monotônica crescente do produto de valências e expectativas” (VROOM, 1995, p.21).

Considerando essa relação entre força motivacional, valências e expectativas, Vroom (1995, p.21) apresenta a seguinte proposição: “a força de uma pessoa para realizar um ato é uma função monotônica crescente da soma algébrica dos produtos das valências de todos os resultados e a força de suas expectativas de que o ato será seguido pelo alcance destes

resultados”. Partindo dessa premissa, Vroom (1995) aponta algumas implicações: à proporção que a força de uma expectativa de que um ato ocasionará determinado resultado se eleva, o efeito das variações na valência do resultado sobre a força de realizar o ato também se eleva; o oposto acontece quando a valência de um resultado é nula, na qual tanto o valor absoluto quanto às variações das expectativas de concretização dos resultados terão influência sobre as forças.

A tese defendida por Vroom, na opinião de Gondim e Silva (2014), é de que os empregados escolhem as tarefas que vão realizar de modo instrumental, buscando aumentar seu prazer e seu lucro e reduzir seu desprazer e suas perdas, o que ratifica a visão de Vroom (1995) sobre a influência do hedonismo no processo motivacional.

Para Carvalho e Souza (2007) e Freitas e Freire (2007), a Teoria da Expectância é uma teoria cognitiva que relaciona o esforço realizado à execução ou rendimento no ambiente de trabalho, ou seja, segundo eles, para Vroom (1995), as escolhas realizadas por uma pessoa são influenciadas por eventos psicológicos que acontecem ao mesmo tempo que o comportamento.

Na tentativa de compreender melhor a Teoria da Expectativa, Gondim e Silva (2014), estudando os conceitos envolvidos neste referencial teórico, relacionam a valência ao grau de atração que determinada pessoa possui em relação à determinado resultado. Borges e Alves Filho (2001, p. 178), na mesma direção das ponderações sobre os fatores envolvidos nessa teoria, definem instrumentalidade, parafraseando Vroom (1995), como “o grau de relação percebido entre a execução (total do desempenho) e a obtenção dos resultados”.

Freitas e Freire (2007), trabalhando o conceito de instrumentalidade, a relacionam à probabilidade do esforço desempenhado trazer uma recompensa. Por sua vez, Miranda (2009) caracteriza a instrumentalidade como a clareza de que o desempenho permite alcançar determinada recompensa.

Borges, Alves Filho e Tamayo (2008) resumem a Teoria da Expectância explicando que este referencial teórico tem como pressuposto a existência de uma união entre a mente e a ação humana, valorizando a vontade da pessoa. Após o entendimento do cerne da referida teoria, é também importante se verificar como ou se ela está sendo utilizada nos dias de hoje.

A Teoria da Expectância, convém ressaltar, vem sendo utilizada no século XXI para entender a motivação no trabalho e até mesmo para a elaboração de instrumentos de mensuração deste construto (BORGES; ALVES FILHO, 2001), todavia há uma tendência do uso do tema motivação associado ou interrelacionado a outros construtos como valores, treinamento, bem-estar psicológico e significado do trabalho (GONDIM; SILVA, 2014).

Ante o exposto, é possível concordar com Presti (2006) quando ele afirma que motivação é sinônimo de prosperidade. Outrossim, os estudos sobre essa questão são justificados sobretudo pela crença de que o fenômeno motivacional elucida o problema do mau e do bom desempenho (AMBROSE; KULIK, 1999) em organizações privadas e também em públicas (GONDIM; SILVA, 2014).

Além de se entender a importância das pesquisas sobre motivação no trabalho, entender o estágio das investigações atuais sobre este tema, é fundamental para se dar robustez aos novos estudos nesta área. Com esse objetivo, será apresentado um subtópico descrevendo o foco das pesquisas desenvolvidas mais recentemente sobre motivação no trabalho.

#### Estudos sobre motivação no trabalho

Uma revisão de artigos científicos resultantes de estudos sobre motivação no trabalho publicados entre janeiro de 1990 e dezembro de 1997, realizada por Ambrose e Kulik (1999), verificou que durante o período pesquisado as teorias tradicionais sobre motivação no trabalho foram testadas empiricamente, mas se mantiveram intactas, tais como a Teoria da Equidade, a da Definição de Metas e a da Expectativa.

Em outra revisão de literatura, seis anos depois da de Ambrose e Kulik (1999), Lathan e Pinder (2005), ao estudarem a motivação no trabalho nos primeiros anos do século XXI, destacaram o crescimento de pesquisas sobre capacidade de prever, entender e influenciar a motivação no ambiente de trabalho, a partir da observação de múltiplos aspectos relacionados à motivação, como afetos, particularmente as emoções; comportamento e cognição, especialmente em relação a metas; além das necessidades e valores.

Conforme Gondim e Silva (2014), nos últimos anos, os valores cada vez mais vêm consolidando sua importância nas teorias motivacionais e as metas passaram a ser

visualizadas como elementos para a realização dos valores. Gondim e Silva (2014) ainda relatam que os valores também estão presentes na Teoria da Expectância de Vroom, na definição de valência.

Lathan e Kulik (2005) concluíram que apesar do surgimento de novas teorias sobre motivação no trabalho, poucas contribuíram tanto para o desenvolvimento do tema quanto a Teoria das Necessidades de Maslow, a Teoria do Estabelecimento de Metas de Lathan e Locke e a Teoria da Expectância de Vroom.

No Brasil, de acordo com Gondim e Silva (2014), há três linhas de estudo sobre motivação no trabalho:

- a do entendimento do conceito e da classificação das teorias em de "conteúdo" ou "de processo";
- a da construção de instrumentos de medida da motivação tomando como base o trabalho, a aprendizagem e a realização que sirvam para orientar os gestores na administração das organizações;
- a das investigações empíricas, para analisar as teorias mais estudadas no mundo, especialmente, a Teoria da Expectância.

No entendimento do conceito de motivação e da classificação das teorias motivacionais, destaca-se a pesquisa de Vieira, et al. (2011), que teve como objetivo demonstrar que as teorias motivacionais utilizadas na administração privada são aplicáveis também na gestão de pessoas em instituições públicas. Para a pesquisa, primeiramente, foram realizados estudos sobre a administração pública, em especial no Brasil, e, nela, sobre a gestão de pessoas. O passo seguinte foi a análise das referências teóricas sobre motivação no trabalho e da aplicabilidade delas nas instituições públicas, com o objetivo de torná-las mais eficazes na prestação de serviços. Os autores concluíram que é possível motivar servidores públicos, entretanto os gestores devem estar conscientes de que é uma tarefa árdua, tanto devido às características específicas da gestão de recursos humanos nestas organizações quanto pelas condições de trabalho nelas impostas aos servidores.

Na linha de pesquisa sobre a construção de instrumentos para mensurar a motivação, é também relevante o artigo *A Teoria da Expectância em um modelo de escolha do tipo "Within-Subject: um teste empírico da sua validade para a cultura brasileira* (RÉGIS; CALADO, 2001), que, de acordo com os autores, foi o primeiro a testar a Teoria da Expectância no contexto brasileiro. Foi utilizado para a coleta de dados um questionário semelhante ao do modelo de Allen, Lucero & Van Norman (1997), que visava identificar a decisão individual de participar ou não como voluntário em programas de qualidade. A pesquisa de Régis e Calado (2001) verificou que a Teoria da Expectância é capaz de identificar quais os possíveis voluntários para participar de um programa de qualidade total. Todavia, os autores relataram limitações, em virtude de diferenças entre culturas, para generalizar a aplicabilidade dessa teoria.

Continuando os estudos sobre a Teoria da Expectância, Régis e Calado (2001) publicaram *A Motivação para Participar do Programa da Qualidade do CEFET-PB: um Exame com Base na Teoria da Expectância*. O objetivo do estudo foi verificar o nível de motivação dos docentes do CEFET-PB para se engajarem no programa de melhoria de qualidade, baseando-se na Teoria da Expectância de Victor Vroom. Aplicou-se um questionário anteriormente utilizado em um estudo de caso nos Estados Unidos por Allen, Lucero e Van Norman (1997), com informações de recompensas, após adaptação à realidade do CEFET-PB, envolvendo indicadores de valência, instrumentalidade e expectância. Como conclusão da pesquisa, os autores observaram que há um nível de motivação aceitável dos professores para o envolvimento no programa de qualidade. O estudo também permitiu analisar a aplicação do modelo da expectância no contexto brasileiro e apontou problemas relacionados às limitações transculturais para a utilização deste modelo.

Em 2001, Borges e Alves Filho iniciaram seus primeiros estudos sobre mensuração da motivação e do significado do trabalho, preocupando-se em elaborar um instrumento que pudesse mensurar concomitantemente significado e motivação no trabalho, baseando-se na Teoria da Expectativa, a partir da adaptação do Inventário do Significado do Trabalho (IST), bem como da avaliação das propriedades psicométricas do referido instrumento e da averiguação da relação entre o significado e a motivação para o trabalho de profissionais de saúde e bancários. Os autores para alcançarem tal objetivo, aplicaram a análise fatorial para cada elemento mensurado pelo questionário: atributos valorativos e descritivos para o significado e expectativas e instrumentalidade para a motivação no trabalho. Ao final do

estudo, quanto ao atendimento do primeiro objetivo, os autores confirmaram que é possível desenvolver um instrumento de medida simultâneo de motivação e do significado do trabalho com propriedades psicométricas satisfatórias e deram-lhe o nome de Inventário de Motivação e Significado no Trabalho (IMST), ressaltando a necessidade de seu aperfeiçoamento. Quanto às interrelações entre os dois construtos, Borges e Alves Filho (2001) salientaram a necessidade de novos estudos, envolvendo outros elementos do significado do trabalho, como a centralidade do trabalho e a hierarquia dos atributos.

Seguindo esta orientação para novos estudos sobre o IMST, Borges e Alves Filho (2003) realizaram pesquisas para o aperfeiçoamento do instrumento: *A estrutura fatorial do Inventário do Significado e Motivação para o Trabalho (IMST) e o Inventário de motivação e significado do trabalho*. Na pesquisa Borges e Alves Filho (2003) tiveram como objetivo aperfeiçoar o IMST, buscando melhores índices de consistência, a partir da análise da estabilidade da estrutura fatorial das escalas do IMST. Nesta pesquisa, a amostra foi constituída por trabalhadores de uma empresa de petróleo e novamente por bancários e profissionais de saúde. Foram realizadas análises fatoriais confirmatórias e os coeficientes Alfa de Cronbach indicaram melhorias na consistência e na estrutura fatorial do instrumento. Outrossim, os autores ratificaram a necessidade de continuação do aperfeiçoamento do IMST, testando a estabilidade da estrutura fatorial e aplicando-o a categorias diferentes de trabalho.

Na pesquisa intitulada *O Inventário de motivação e significado no trabalho*, de Borges, Alves Filho e Tamayo (2008), os autores buscaram aperfeiçoar o IMST, testando novamente a validade, a estrutura fatorial e a confiabilidade do instrumento. A amostra desse estudo foi composta por bancários, petroleiros, profissionais de saúde, policiais civis, profissionais de educação básica e técnicos administrativos de universidades. Ao final, o IMST manteve a seguinte estrutura fatorial: para a mensuração do significado no trabalho, utilizam-se os atributos valorativos e descritivos e. para medir motivação, itens relacionados às expectativas e instrumentalidade.

Os fatores valorativos (FV) referem-se às características que o trabalho deve ser e objetivam verificar a percepção dos servidores, de acordo com Borges, Alves Filho e Tamayo (2008), quanto à:

- FV1 Justiça no trabalho – determina que o ambiente laboral deveria garantir ao trabalhador condições materiais, de assistência e de higiene, equipamentos necessários ao desenvolvimento do trabalho, a adoção de medidas de segurança, recompensar o trabalhador de acordo com o trabalho realizado, manter o equilíbrio de esforços e direitos entre os empregados e o cumprimento dos deveres da organização;
- FV2 Autoexpressão e realização pessoal – definem que o labor deveria possibilitar ao trabalhador expressar sua criatividade, a aprender continuamente, a capacidade de tomar decisão, o sentimento de produtividade, as habilidades pessoais e o prazer pela realização de suas atividades;
- FV3 Sobrevivência pessoal e familiar – determina que o trabalho deveria garantir recursos financeiros para a sobrevivência do trabalhador, sustento pessoal e assistência à família, à existência humana, a permanência no emprego em virtude do desempenho, o salário e a ascensão social;
- FV4 Desgaste e desumanização – determina que o trabalho, na compreensão do trabalhador, deveria provocar desgaste, pressa, multiplicidade de tarefas, percepção de si mesmo como máquina ou animal, esforço físico, dedicação e percepção de si mesmo como excluído.

Os fatores descritivos (FD) referem-se aos aspectos do trabalho concreto, como o trabalho é na realidade (BORGES; ALVES FILHO; TAMAYO, 2008). Em relação a esses atributos a estrutura fatorial do IMST é composta pelos seguintes fatores primários, segundo Borges, Alves filho e Tamayo (2008):

- FD1 Autoexpressão – descreve o trabalho como um espaço do trabalhador encontrar oportunidades de sentir-se reconhecido, para aprender e desenvolver habilidades interpessoais, para expressar sua criatividade, para se sentir bem, opinar, perceber relação proporcional de recompensa da organização e as atividades desenvolvidas, ser respeitado como ser humano e fazer jus à confiança dos chefes;

- FD2 Desgaste e desumanização – descreve o trabalho associado a desvalorização da condição de ser humano, à aceitação da dureza do trabalho, à exigência de agilidade, esforço físico e ritmo acelerado.
- FD3 Independência e recompensa econômica – apresenta o trabalho como fator garantidor da independência econômica, da sobrevivência, do sustento e da assistência para o trabalhador e sua família, bem como de outras compensações pelo esforço empregado.
- FD4 Responsabilidade – descreve o labor como provedor do sentimento de dignidade relacionado à necessidade de cumprir com as atividades e deveres para com a organização, de realmente trabalhar, de seguir o que for determinado pelos gestores, de produzir e de colaborar para o progresso social.
- FD5 Condições de trabalho – apresenta o trabalho exigindo para um melhor desempenho um ambiente higiênico, com equipamentos necessários à realização das atividades, conforto material, segurança e assistência a que o trabalhador tem direito.

Quanto os fatores das expectativas (FE) do IMST conforme Borges, Alves Filho e Tamayo (2008), temos os seguintes fatores primários e suas definições:

- FE1 Autoexpressão – mostra que o trabalhador espera ter a chance de se sentir reconhecido, expressar sua criatividade, sua satisfação com o trabalho, receber a confiança do seu gestor, ser visto como ser humano, verificar a proporcionalidade entre seu esforço e a recompensa recebida e participar das decisões da organização onde trabalha;
- FE2 Desgaste e desumanização – engloba as expectativas que o trabalho têm de que o trabalho leva ao cansaço, a ter muitas obrigações para cumprir, esforço excessivo e a desvalorização da própria condição humana;
- FE3 Responsabilidade – expressa as expectativas que o empregado possui relacionadas ao cumprimento das suas funções no ambiente de trabalho, à

responsabilidade pelas suas decisões individuais, ao sentimento de dignidade, o respeito aos superiores e a manter-se trabalhando;

- FE4 Recompensas e independência econômica - envolvendo as expectativas de que o trabalho garantirá a sobrevivência, a independência econômica e assistência ao empregado;
- FE5 Condições materiais de trabalho – que demonstra as expectativas do indivíduo de que o trabalho possibilite uma assistência merecida, meios para realizar suas tarefas, segurança, higiene e conforto.

Quanto aos fatores da instrumentalidade (FI), o IMST apresenta cinco fatores (BORGES; ALVES FILHO; TAMAYO, 2008):

- FI1 Envolvimento e reconhecimento - indica a percepção que o trabalhador tem de que o seu desempenho é condição necessária para que ele se sinta reconhecido, influente, identificado com suas atribuições, merecedor de confiança, participante no grupo, produtivo, e se veja como pessoa que procura a melhor forma de fazer o trabalho e com igualdade de direitos em relação a seus companheiros de trabalho;
- FI2 Condições materiais de trabalho – indica quanto o trabalhador percebe o seu desempenho como relevante para conseguir trabalhar em um bom ambiente de trabalho, com segurança, higiene, conforto, assistência, equipamentos adequados, bem como para que a organização cumpra seus deveres com os empregados;
- FI3 Desgaste e desumanização – sendo definido como o grau de percepção do indivíduo de que o seu trabalho provoca esgotamento, aumenta as tarefas a serem cumpridas, desperta a concepção de tornar-se máquina ou animal, requer muito esforço, provoca discriminação e corre-corre;
- FI4 Recompensas e independência econômica - indica o grau de percepção do participante da pesquisa de que seu desempenho garantirá sua sobrevivência, seu sustento, assistência e independência econômica;

- FI5 Responsabilidade - sugere o quanto os indivíduos percebem o esforço realizado como um meio de lhes proporcionar um sentimento de dignidade relacionada ao cumprimento das suas obrigações, à resolução de conflitos, ver o trabalho finalizado, ser bem recebido, ser um bom subordinado e tornar-se produtivo.

Afora o conhecimento de pesquisas relevantes sobre a mensuração do construto motivação, como a versão mais nova do IMST, é relevante o entendimento do foco das investigações empíricas realizadas sobre o tema, em especial, sobre a Teoria da Expectância. Nesse sentido, destacam-se: *Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da Teoria da Expectativa*, de Alves Filho e Araújo (2001), *Avaliação da satisfação e motivação dos técnicos administrativos em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso* (DIFINI, 2002), *A motivação nas empresas incubadas segundo Victor Vroom* (MELO, et al., 2004); *A aplicação da Teoria da Expectância de Vroom na perspectiva de jovens universitários em seus primeiros empregos* (FREITAS; FREIRE, 2007); *A motivação dos trabalhadores bancário, adotando como referencial teórico a Teoria da Expectância* (PEREIRA, 2008); *Seleção de Pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimento de Queiroga* (2009); *Gestão da Estratégia e Motivação: um estudo de caso na Companhia Hidro Elétrica do São Francisco – CHESF* (BRITO; REGIS; MORAES, 2010); *Motivação para o trabalho: um estudo de caso com profissionais de saúde das unidades básicas de saúde do município de Natal/RN; Significado e motivação no trabalho: estudo de caso em uma empresa de usinagem mecânica e caldeiraria da região dos Inconfidentes de MG* (PRAZERES, 2013); e *As influências da motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público* (RODRIGUES, REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014).

O Artigo *Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da Teoria da Expectativa*, de Alves Filho e Araújo (2001), teve como objetivo analisar a motivação dos funcionários do Banco do Brasil que trabalhavam em Natal/RN, sob pressão do Programa de Desligamento Voluntário (PDV), tomando como base a Teoria da Expectativa de Vroom e adotando como instrumento de medida o referido IMST. Para a análise dos dados obtidos foram realizadas as médias das expectativas, da valência e da instrumentalidade dos resultados do trabalho e, posteriormente, fez-se a comparação entre essas médias e o cálculo da forma motivacional. Os autores chegaram à conclusão de que os funcionários são motivados quando uma organização possibilita-lhes um salário adequado aos

seus empenhos, segurança, ambiente de trabalho saudável, igualdade de direitos, reconhecimento pelo trabalho, quando recebem a confiança do empregador e participam das decisões da organização.

Com o mesmo intento de avaliar a motivação de funcionários públicos, Difini (2002) apresentou sua dissertação *Avaliação da satisfação e motivação dos técnicos administrativos em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso*, visando elaborar um plano de ação para ampliar o grau de satisfação dos técnicos administrativos da Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). A pesquisa foi delineada do seguinte modo: levantamento das teorias sobre satisfação e motivação; pesquisa de opinião para identificação do perfil dos servidores, através da aplicação de um questionário, e, posteriormente, comparação desse perfil com outro traçado anteriormente; aplicação de um questionário com perguntas abertas sobre satisfação e motivação no trabalho para os técnicos administrativos; com os dados do questionário de satisfação e motivação, elaborou-se um questionário fechado sobre elementos do trabalho que os servidores consideravam relevantes; considerando o resultado desse estudo e as teorias motivacionais, conhecidas as necessidades e os desejos dos funcionários, os pesquisadores apresentaram à instituição suas propostas para aumentar a satisfação e motivação dos técnicos administrativos; em seguida, foram avaliadas quatro teorias de motivação no contexto da pesquisa (Teoria dos Dois Fatores, Teoria da Expectativa, Teoria de Determinação das Metas e Teoria da Equidade) que, em conjunto com os dados dos questionários e das sugestões da Escola de Engenharia, serviram de base para a elaboração do plano de ação proposto pela pesquisadora. O plano de ação desenvolvido envolveu questões sobre: qualificação dos funcionários, participação em projetos interdisciplinares, treinamento dos supervisores, eleição de técnicos para ocupação de cargos de direção e criação de um local de reunião para os técnicos, a fim de melhorar o relacionamento entre servidores de diferentes departamentos.

No ano de 2004, nova publicação destaca a Teoria da Expectativa nos estudos sobre motivação no trabalho no Brasil: *A motivação nas empresas incubadas segundo Victor Vroom* (MELO, et al., 2004). Este estudo preocupou-se em analisar o construto motivação dos empreendedores que participam de programas de incubação de empresas tecnológicas, sob a luz da Teoria da Expectância. Esta pesquisa teve como foco os componentes motivacionais valência e instrumentalidade. A coleta de dados foi realizada a partir de um questionário com 28 perguntas relacionadas a essas variáveis. Na análise dos dados utilizou-se o programa

estatístico SPSS com a confecção de gráficos e tabelas, com cálculos de percentagem, média e moda. Após a análise, verificou-se que as empresas incubadoras influenciam de formas distintas a motivação e a aprendizagem, pois utilizam estratégias diferenciadas de treinamento e desenvolvimento.

Ainda sobre publicações com base na Teoria da Expectância, cita-se o trabalho de Freitas e Freire (2007): *A aplicação da Teoria da Expectância de Vroom na perspectiva de jovens universitários em seus primeiros empregos*, que visou o conhecimento do índice de satisfação de estudantes trabalhadores do curso de Administração em seus primeiros empregos e os fatores motivacionais que levam a esta situação. Foi utilizado um questionário elaborado por César et al. (2003), composto por quatro blocos de questões sobre características sócio-demográficas, valores atribuídos individualmente aos elementos motivacionais disponibilizados pelas organizações pesquisadas, medida de instrumentalidade e expectância. Para a análise, calculou-se as médias dos escores para valência, instrumentalidade e expectativa e, posteriormente, força motivacional, constatando-se baixo índice de motivação entre os estudantes participantes da pesquisa. Os autores atribuíram esse às diferenças entre aquilo que os estudantes desejavam (valência) e o que as organizações possibilitavam a eles no ambiente de trabalho (instrumentalidade).

No ano de 2008, Pereira (2008) apresentou o estudo *A motivação do trabalhador bancário*, adotando como referencial teórico a Teoria da Expectância. Esta pesquisa se propôs a investigar a força motivacional e os fatores influenciadores da motivação no trabalho de trabalhadores bancários de um banco público. Para a coleta de dados realizou-se entrevistas e aplicação de questionários com os itens do IMST, elaborado por Borges e Alves Filho (2001). Para a análise dos dados, as entrevistas foram transcritas, submetidas à análise de conteúdo e posteriormente os conteúdos organizados em categorias, pela proximidade das falas dos participantes. Quanto aos dados dos questionários, foram analisados por meio do programa estatístico SPSS e, posteriormente, seguidas as orientações para a apuração das respostas do instrumento presentes no trabalho de Borges, Alves Filho e Tamayo (2008). Como resultados, a pesquisa revelou que todos os fatores motivacionais observados apresentaram médias elevadas, todavia como a força motivacional encontrada foi mediana, a autora sugeriu à adoção de ações para melhorar este índice, como contratação de mais trabalhadores e um estudo da lotação do pessoal das unidades do banco.

Unindo a Teoria da Expectância e uma versão adaptada do IMST, Queiroga (2009) apresenta o trabalho *Seleção de Pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimento*. Esta tese objetivou avaliar se o desempenho dos candidatos nos testes de conhecimento aplicados durante a seleção seriam elementos preditores dos níveis de desempenho destes candidatos quando eles estivessem trabalhando. Neste estudo, uma das variáveis observadas foi a motivação do candidato para o trabalho. A coleta dos dados foi realizada por meio de uma adaptação da versão do IMST de Borges, Alves Filho e Tamayo (2008), considerando somente os itens do IMST relacionados à motivação, sendo testadas as características psicométricas dessa versão que passou a ter 32 itens, envolvendo as dimensões valência, instrumentalidade e expectativa do construto motivação. Após a demonstração da confiabilidade do modelo produzido, foi analisada a relação entre motivação e desempenho e demonstrada uma relação positiva quanto à autopercepção dos indivíduos. Contudo, essa observação não teve correlação com as avaliações de desempenho realizadas pelas organizações, nem entre motivação e percepção de suporte organizacional, pois esta hipótese não foi unânime nas organizações pesquisadas.

Outro estudo que adotou a Teoria das Expectativas como referência teórica sobre motivação foi *Gestão da Estratégia e Motivação: um estudo de caso na Companhia Hidro Elétrica do São Francisco – CHESF* (BRITO; REGIS; MORAES, 2010). Este estudo teve o intuito de verificar a correlação existente entre motivação, a partir da Teoria da Expectância, e gestão estratégica, adotando como referência o modelo do PDCA de Campos (1996). A coleta de dados ocorreu entre os gestores da Companhia Hidroelétrica do São Francisco, após o preenchimento de escala de recompensa, proposta anteriormente por Allen, Lucero e Van Norman (1997) e por Régis e Calado (2001). Os autores verificaram que há uma correlação entre motivação, sob a égide da Teoria da Expectância, e gestão estratégica, por meio do PDCA. Ademais, os autores chamaram a atenção para a necessidade de aprofundamento das pesquisas com esse enfoque e ressaltaram a importância dos debates sobre recompensa associada à motivação.

Continuando os estudos sobre motivação a partir da Teoria da Expectativa, Alves Filho (2012) apresentou a dissertação *Motivação para o trabalho: um estudo de caso com profissionais de saúde das unidades básicas de saúde do município de Natal/RN*. Neste trabalho buscou-se estudar a motivação dos profissionais de saúde das unidades básicas de saúde do município de Natal/RN, baseando-se nos conceitos da Teoria da Expectância de

Vroom (1995), a saber, resultados do trabalho, expectativa, valência, instrumentalidade e força motivacional. Como instrumentos de coleta de dados, utilizou-se o IMST e entrevistas com questões sobre o mesmo assunto, a fim de confrontar os resultados dos dados dos dois tipos de coleta. Após as análises dos dados, verificou-se que houve uma simetria entre os resultados apresentados pelo IMST e pelas entrevistas que apontaram como fatores motivadores para os participantes da pesquisa: a autoexpressão e realização pessoal e sobrevivência pessoal e familiar, em valência; os fatores autoexpressão e justiça no trabalho, segurança e dignidade e responsabilidade, em relação à expectativa; em instrumentalidade, destacaram-se os fatores envolvimento e reconhecimento e independência econômica. Como fatores redutores da força motivacional, a pesquisa registrou desgaste e desumanização em valência, expectativa e instrumentalidade, além de justiça no trabalho. Como conclusão, a pesquisa mostrou que a força motivacional dos participantes da pesquisa é moderada e que está em declínio em virtude das condições desfavoráveis do ambiente de trabalho.

Outro estudo sobre motivação no trabalho sob a perspectiva teórica da Teoria da Expectância é o trabalho desenvolvido por Prazeres (2013): *Significado e motivação no trabalho: estudo de caso em uma empresa de usinagem mecânica e caldeiraria da região dos Inconfidentes de MG*. O objetivo principal deste estudo foi identificar e mensurar o significado do trabalho e da motivação para os empregados dessa empresa. Como objetivos específicos da pesquisa, o autor pretendeu também mensurar indicadores do significado no trabalho e de motivação no trabalho, com base no IMST (BORGES; ALVES FILHO, 2001), analisar a existência de relação entre os dois construtos, a partir da mensuração e verificação dos dados dos fatores dos construtos no IMST (BORGES; ALVES FILHO, 2001) e, identificar e analisar os fatores motivacionais e do significado do trabalho na empresa pesquisada. Os resultados encontrados na pesquisa demonstraram situação moderada na maior parte dos indicadores observados nas escalas dos construtos e a existência de correlação entre os construtos estudados. Todavia, o autor notou em fatores relacionados ao significado do trabalho que os empregados mantêm um certo grau de insatisfação que necessita ser melhorado, pois estes trabalhadores percebem o labor como sinônimo de esforço excessivo, subordinação hierárquica, alienação, alta produtividade e necessidade de recompensa econômica.

Ainda sobre a concepção de Teoria da Expectativa, os fatores motivadores e o serviço público, tem-se o artigo *As influências na motivação para o trabalho em ambientes com*

*metas e recompensas: um estudo no setor público* (RODRIGUES, REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014). Neste trabalho, investigou-se as influências da motivação para o trabalho de servidores públicos, adotando-se como referência teórica as teorias de Latham e Locke (2002), Porter e Lawler III (1968), Vroom (1964) e Wright (2001; 2007). Nesse estudo, utilizou-se um questionário com perguntas fechadas para coleta de dados, a fim de medir, conforme Rodrigues, Reis e Neto (2014): a especificidade, a dificuldade e a relevância das metas, a participação na determinação das metas, o retorno sobre o alcance das metas, a autoeficácia, avaliação geral do sistema de metas e recompensas, a expectativa, a instrumentalidade, a equidade, a valência das recompensas externas, a valência da missão e motivação para o trabalho. Para a identificação do perfil dos servidores participantes da pesquisa foram utilizadas questões sobre idade, sexo, estado civil, tipo de remuneração (fixa ou variável), salário, tempo de serviço, vínculo empregatício, posição hierárquica e nível de escolaridade. Para análise dos dados, utilizou-se a análise fatorial exploratória com extração por componentes principais para verificar a unidimensionalidade dos construtos, a técnica de modelagem de equações estruturais para avaliar as propriedades psicométricas das medidas e o método Chaid para investigar como as características individuais se relacionam com as metas, as recompensas e a motivação, no qual as características demográficas foram consideradas variáveis independentes e os construtos variáveis dependentes. Os resultados encontrados demonstraram: como fatores motivadores diretos dos funcionários públicos, a valência da missão da instituição, a instrumentalidade relacionada às recompensas e autoeficácia no alcance das metas; como fatores que influenciaram a motivação de forma importante, mas, indireta, a especificidade e o feedback em relação às metas. Ademais, os funcionários de faixa etária mais alta foram os que apresentaram maiores médias de motivação. Os servidores ocupantes de cargos mais elevados hierarquicamente ou que recebiam uma recompensa extra pelo trabalho foram os que apresentaram maior índice de motivação considerando-se fatores que afetam a motivação positiva ou negativamente. Esses resultados ratificaram a influência das metas e recompensas na motivação para o trabalho, corroborando com as principais teorias sobre o assunto: Latham e Locke (2002), Porter e Lawler III (1968), Vroom (1964) e Wright (2001; 2007). Além disso, a pesquisa mostrou que as metas e recompensas também são fatores motivadores para os funcionários públicos.

Ante o exposto, faz-se necessário esclarecer que a presente pesquisa planeja estudar motivação no trabalho sob a perspectiva da Teoria da Expectância de Victor Vroom (1995), totalmente justificada pela constante utilização dessa teoria nos últimos anos, como pôde-se

confirmar pelos estudos citados acima. Outrossim, considerando que a tendência dos estudos sobre motivação no Brasil é buscar desenvolver instrumentos para mensurar a motivação no trabalho, esta pesquisa tem o propósito de medir a motivação em um ambiente de trabalho, utilizando como instrumento o IMST, já aperfeiçoado várias vezes como demonstrado nos estudos elencados anteriormente. Além disso, este trabalho se propõe a estudar a motivação no trabalho na administração pública, também foco de pesquisas recentes sobre o construto.

Após elencar-se investigações científicas sobre motivação no trabalho, é necessária a compreensão do campo de estudo sobre o construto satisfação no trabalho, que constitui outro aspecto a ser observado na presente pesquisa. Em atendimento a essa necessidade, na próxima seção, será demonstrado como tem sido realizadas pesquisas sobre satisfação laboral.

### **Satisfação no trabalho**

Satisfação no trabalho é um assunto que tem despertado a atenção de muitos estudiosos do comportamento organizacional e gestores de organizações (SIQUEIRA, 2008; AZIRI, 2011). Satisfação no trabalho é um tema universal (MUYAD, ZARED, MUKUL; 2013) e o interesse por ele está relacionado ao desejo dos pesquisadores de conhecerem fatores que poderiam predizer os níveis de desempenho, produtividade e faltas nos trabalhos (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). Dessa forma, Siqueira e Gomide Júnior (2014) defendem que o interesse nessa área tem finalidade basicamente econômica, partindo da premissa de que organizações que possuem empregados satisfeitos tendem a reduzir seus custos e a aumentar seus lucros, uma vez que apresentam altos índices de produtividade e desempenho e baixos níveis de absenteísmo e rotatividade.

Em oposição ao interesse econômico de satisfação no trabalho que as empresas têm na satisfação de seus trabalhadores com o trabalho, os trabalhadores, veem este construto como um resultado do ambiente organizacional que afeta a saúde, além do ser um dos fatores que compõem o bem-estar no trabalho, em conjunto com o envolvimento e com o comprometimento organizacional (SIQUEIRA; PANDOVAM, 2008).

Devido à importância da satisfação no trabalho para empregador e empregado, é relevante o entendimento do conceito deste construto. Na visão de Martinez (2002) e Martinez e Paraguay (2003), esse fenômeno é complexo e difícil de ser definido por ser

subjetivo, ideia que é também compartilhada por Carlotto e Câmara (2008). A satisfação no trabalho pode variar conforme os diferentes sujeitos de acordo com diferentes situações ou mesmo para a mesma pessoa em diferentes etapas da vida (FRASER, 1983; CARLOTTO; CÂMARA, 2008).

Dada a sua complexidade, a satisfação laboral, conforme Martinez e Paraguay (2003) e Carlotto e Câmara (2008), pode ser definida de vários modos, sendo condicionada pelo referencial teórico adotado. As definições desse construto se apresentam relacionadas à motivação, à atitude, a um estado emocional positivo (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003; SIQUEIRA, 2008) ou a um vínculo afetivo no trabalho (SIQUEIRA, 2008).

Nas pesquisas iniciais sobre satisfação laboral, segundo Siqueira (2008), este construto foi tratado como parte do processo motivacional. Durante muito tempo a satisfação no trabalho foi vista como um elemento da motivação, afeto às teorias motivacionais (MARTINS; SANTOS, 2006), a saber: a teoria da Motivação-higiene, a teoria da Satisfação de Necessidades e a teoria das Expectativas e Instrumentalidade (SIQUEIRA, 2008). Nessa perspectiva, satisfação de trabalho é um fator capaz de aumentar o desempenho e a produtividade (SIQUEIRA, 2008).

Entre 1970 e 1980, a satisfação no trabalho ganhou status de atitude (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003), mas a concepção deste construto como fator de influência no desempenho dos trabalhadores foi mantida (SIQUEIRA, 2008). Entretanto, se atitude é uma disposição para a ação advinda de informações e emoções, é possível dizer que algumas atitudes são consequências da satisfação no trabalho, porém não é razoável afirmar que a satisfação no trabalho se resume a uma atitude (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Quanto à visão de satisfação como estado emocional, Siqueira (2008) aponta que este fenômeno era visto, no século passado, como um conceito afetivo que simbolizava as reações e as experiências emocionais no ambiente de trabalho. Nesta linha de pensamento, o conceito de satisfação mais difundido, na visão de Siqueira e Gomide Júnior (2014) é o de Locke (1976, p. 1300), que a define como “um estado emocional positivo ou de prazer resultante de um trabalho ou experiências de trabalho”.

Considerando esse conceito de Locke (1976), Marqueze e Moreno (2005), definem satisfação laboral como o fruto da percepção que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores através do trabalho, constituindo-se de uma emoção positiva de bem-estar. Ainda sobre esse conceito de satisfação de Locke (1976), é importante entender que o autor em sua teoria diferencia valores de necessidades, em que valores variam de indivíduo para indivíduo, estando relacionado aquilo que a pessoa almeja ou vê como bom e as necessidade, referem-se aquilo que é importante para a sobrevivência e bem-estar do indivíduo.

De acordo com Locke (1976), a satisfação é um estado emocional, porque a emoção é oriunda da avaliação dos valores de cada pessoa, e por ser um estado emocional, pode gerar satisfação (alegria) ou insatisfação (desprazer). Todavia, mesmo Locke (1976) defendendo a satisfação como um fenômeno individual, assinala fatores que podem ser causar a satisfação no trabalho e que devem ser observadas suas interrelações: eventos e condições do trabalho (trabalho em si, promoção, pagamento, reconhecimento, benefício, ambiente e condições no trabalho) e agentes do trabalho (supervisão, empresa/organização e colegas de trabalho).

No que concerne ao entendimento da satisfação como um vínculo afetivo do trabalhador com o seu trabalho, o construto passa a ter uma natureza social e humanista (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). Nessa concepção, Siqueira e Gomide Júnior (2014) contrapõem-se à visão econômica desse fenômeno, que passa a ser visto como um resultado ou uma consequência da vivência pessoal do trabalhador no ambiente organizacional que influencia a vida social do indivíduo, podendo afetar a saúde mental, a relação entre trabalho e família ou mesmo a interação entre trabalho e outros laços afetivos do indivíduo.

Além da ausência de consenso no que se refere ao conceito da satisfação no trabalho, Siqueira e Gomide Júnior (2014) apontam a natureza psicológica do construto como outro ponto de discussão: classificado em alguns momentos como de natureza cognitiva e em outros, como de afetiva. Para esses autores, apesar da maioria das classificações apresentarem a satisfação no trabalho como um construto de essência afetiva, os instrumentos para sua mensuração são elaborados para análise de conteúdos cognitivos, contendo nas medidas até mesmo frases avaliativas, como, por exemplo, “estou satisfeito porque”. Sobre essa polêmica, Siqueira e Gomide Júnior (2014) ainda acrescentam que há autores como Whitman, Van

Rooy e Viswesvaran (2010) que entendem o construto como de natureza simultaneamente afetiva e cognitiva.

Afora o entendimento dos diferentes conceitos e da polêmica em relação à natureza psicológica do construto de satisfação laboral, há uma discussão sobre as dimensões do conceito do construto, isto é, sobre os elementos que compõem o seu conceito (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). Há duas abordagens para as definições da satisfação no trabalho: a unidimensional e a multidimensional (TAMAYO, 2000).

Os defensores da corrente de pensamento unidimensional acreditam que, com a adoção de uma visão da satisfação como uma atitude geral no trabalho como um todo, seriam fortalecidos os estudos sobre as causas, os conceitos relacionados e os efeitos do construto, auxiliando seu entendimento nas organizações (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). Ademais, esses estudiosos criticam os que consideraram a abordagem multidimensional da satisfação no trabalho, ressaltando que há inúmeros aspectos específicos no trabalho a serem considerado e que variam de acordo com as situações, tornando difícil a elaboração de teorias sobre o assunto (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014).

Na linha dos pensadores que defendem a visão multidimensional do fenômeno, a satisfação no trabalho é considerada “um conjunto de reações específicas a vários componentes do trabalho, capazes de desencadear no indivíduo diferentes graus de satisfação/insatisfação” (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014, p.320). Nesta concepção, são elementos considerados no construto, a satisfação com: a chefia, os colegas de trabalho, o salário, as promoções e o próprio trabalho (SIQUEIRA, 2008).

Em suma, apresentada a multiplicidade de conceitos de satisfação no trabalho e, apesar da ausência de consenso entre os pesquisadores em relação à dimensão deste fenômeno psicossocial, a literatura aponta que este tema é de interesse de vários estudiosos (CURA; RODRIGUES, 1999; SIQUEIRA, 2008), especialmente pela crença da influência do construto para o entendimento dos comportamentos dos indivíduos que são vitais para as organizações: empregado satisfeito se mantém estável na organização, produz mais e sempre vai ao trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014).

Dada a importância da satisfação no trabalho para as organizações, é relevante o conhecimento do campo das investigações científicas sobre esse tema, a fim de compreender se o construto tem sido enfoque de pesquisas recentes, como tem sido estudado e de identificar lacunas, que podem se transformar em possíveis assuntos de futuras pesquisas. Ante o exposto, com o intuito de conhecer como estão sendo desenvolvidos os estudos sobre a satisfação no trabalho, serão apresentadas, na próxima seção, publicações relevantes sobre este tema.

### Estudos sobre satisfação no trabalho

Os estudos sobre satisfação no trabalho têm aumentado acentuadamente desde as primeiras décadas do século XX, quando os gestores começaram a perceber que os comportamentos dos empregados no ambiente de trabalho podem beneficiar as organizações (MURAD; ZAYED; MUKUL, 2013; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR; 2014). Murad, Zayed e Mukul (2013) apontam que o primeiro estudo demonstrando a relação entre trabalho e satisfação no trabalho foi feito por Edward Thorndike (1913) que publicou em um jornal da área de psicologia que o desempenho dos empregados era afetado pelo estado psicológico deles. Os autores assinalaram também que a partir daí, vários estudos foram se desenvolvendo ao longo do tempo e cada vez mais se voltando para o fortalecimento do papel do empregado para a organização, como a experiência de Hawthorne e os estudos de Argyris (1994) e Drucker (1994).

Siqueira e Gomide Júnior (2014), por sua vez, relatam que as pesquisas a partir dos anos 1990 têm sido desenvolvidas com o objetivo de entender as dimensões, as causas, os conceitos mais próximos e as consequências do construto satisfação no trabalho, e também para desenvolver instrumentos de mensuração desse construto, considerado a variável de essência psicológica afetiva que mais tem atraído estudiosos da psicologia organizacional e do trabalho e do comportamento organizacional, bem como gestores de instituições. Outrossim, os autores destacam que os estudos empíricos são os responsáveis pelo grande número de publicações sobre o construto.

Afora esse grande volume de investigações empíricas sobre satisfação no ambiente de trabalho, Siqueira e Gomide Júnior (2014) apontam que, no Brasil, as investigações mais recentes sobre o construto têm se concentrado na importância da satisfação como um

elemento do bem-estar no trabalho e em estudos envolvendo profissionais de saúde. Nesse contexto de investigações, sem a intenção de descrever toda a literatura existente, serão mencionadas pesquisas recentes, consideradas relevantes para a compreensão do construto.

Nessa linha de publicações de pesquisas empíricas, destacam-se estudos como o artigo *Bem-estar no trabalho e a predição da exaustão emocional*, apresentado por Ferreira, et al., 2007, que também confirma o relato de Siqueira e Gomide Júnior (2014) sobre a produção de pesquisas sobre satisfação relacionadas a bem-estar no trabalho. Este estudo objetivou verificar a possibilidade de relacionar satisfação no trabalho e afetos no trabalho a exaustão emocional. A amostra da pesquisa foi composta por empregados de empresas públicas e privadas, que participaram voluntariamente da pesquisa, respondendo uma escala multidimensional de satisfação no trabalho, uma escala bi-dimensional de afetos voltados para o trabalho e uma escala unidimensional de exaustão emocional. Os dados foram submetidos à análise de regressão múltipla linear hierárquica e os resultados mostraram que a satisfação no trabalho é um preditor negativo da exaustão emocional e os afetos negativos dirigidos ao trabalho foram avaliados como preditores positivos da exaustão emocional. Os autores adotaram como referencial teórico para a discussão e a interpretação dos dados a teoria do estresse e Burnout, baseada no modelo de conservação de recursos.

Como mais uma investigação empírica, mas esta com foco na validação de um instrumento sobre mensuração da satisfação laboral, aponta-se a publicação de Carlotto e Câmara (2008), intitulada *Propriedades Psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23*. Este estudo teve como objetivo analisar a validade e a fidedignidade do Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23. Esse instrumento adota a Teoria de Locke (1976) como referencial teórico e se propõe a analisar o construto satisfação no trabalho a partir de cinco dimensões: satisfação com a supervisão; satisfação com o ambiente físico de trabalho; satisfação com benefícios e políticas da organização; satisfação intrínseca do trabalho e a satisfação com a participação na organização. Para a coleta de dados o estudo utilizou como amostra trabalhadores da educação e da saúde. Com a utilização do método de eixos principais com rotação oblíqua, foram identificados três elementos que explicaram a variância: satisfação com o ambiente físico do trabalho, englobando as condições e o ambiente laboral; satisfação com as relações hierárquicas, envolvendo basicamente as características da supervisão e da gerência; satisfação intrínseca com o trabalho, relacionadas ao próprio trabalho e o conteúdo deste. Quanto à fidedignidade, todas as dimensões do

instrumento apresentaram alfas satisfatórios, maior que 0,77. Como conclusão, os autores elaboraram uma nova estrutura fatorial do Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 com três dimensões (satisfação com as relações hierárquicas, satisfação com o ambiente físico e satisfação intrínseca) que se mostraram válidas e com bons índices de consistência interna.

Acompanhando a tendência do aumento do volume de investigações empíricas sobre a satisfação no trabalho e profissionais de saúde, merece destaque o estudo *Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores* (MARTINEZ; PARAGUAY; LATORRE, 2004). Este estudo se preocupou em verificar se há uma associação entre a satisfação no trabalho com os aspectos psicossociais e a saúde dos trabalhadores; também objetivou analisar se estas associações, de algum modo, são afetadas por características sócio-demográficas. A referida pesquisa foi caracterizada como um estudo transversal, realizado com trabalhadores de uma empresa de autogestão de planos de previdência privada e de saúde, através do preenchimento de quatro questionários que continham perguntas sobre características sócio-demográficas, satisfação no trabalho, através da Escala de Satisfação no trabalho do Occupational Stress Indicator (OSI) e saúde, por meio do Medical Outcomes Study 36 (SF-36). Para analisar as associações entre as variáveis foram utilizados os testes t-Student, Mann-Whitney, Kruskal-Wallis, o coeficiente de correlação de Spearman e a análise de regressão linear múltipla. A conclusão dos autores foi que há uma associação entre satisfação no trabalho, tempo de trabalho na instituição e cargo: os menores índices de satisfação no trabalho foram notados entre empregados com menos tempo de casa e com os ocupantes de cargos de direção. Também foi verificado que o construto apareceu associado à saúde mental e à habilidade para o trabalho.

Os estudos sobre a satisfação no trabalho nas organizações de saúde, conforme Siqueira e Gomide Júnior (2014), realmente vêm se consolidando ao longo tempo. Nessa perspectiva, apresenta-se como mais um estudo dessa natureza, o *paper Equipes de serviços psiquiátricos públicos: avaliação da satisfação* (ISHARA; BANDEIRA; ZUARDI, 2008), que se propôs a pesquisar a satisfação com o trabalho de empregados de instituições psiquiátricas de internação parcial e integral em uma cidade de porte médio. A coleta de dados utilizou como instrumento a Escala de Avaliação da Satisfação da Equipe, composta por 69 itens, com 32 itens quantitativos que foram divididos em 4 escalas menores, nas quais foram verificadas fatores como qualidade dos serviços oferecidos, relacionamento no ambiente de trabalho, participação nos serviços e condições de trabalho. Os itens qualitativos buscavam

informações sobre excesso de trabalho, segurança no trabalho, reuniões de equipe, promoções, relação com os superiores e com as famílias das pessoas em tratamento. Os dados coletados foram submetidos à análise de variância para comparar o grau de satisfação com as diferentes atividades executadas, já que a amostra envolveu trabalhadores de várias áreas (de enfermagem em hospital geral e psiquiátrico e de internação parcial). Ao expor os resultados, os autores relataram índices intermediários de satisfação com o trabalho e apontaram a assistência aos pacientes como o fator com maiores scores de satisfação. Ishara, Bandeira e Zuardi (2008) concluíram afirmando que o acompanhamento da satisfação no trabalho pode ser útil para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Como mais um exemplo de estudo relacionando à satisfação no trabalho de profissionais de saúde cita-se o estudo *Síndrome de Burnout: influências da satisfação no trabalho em profissionais de enfermagem de um hospital público* (SÁ, 2011). Esta dissertação objetivou verificar a relação entre satisfação no trabalho e Síndrome de Burnout em enfermeiros de um hospital público da Região Metropolitana de Vitória - ES. Para a análise dos dados foram utilizados três questionários (Questionário Sociodemográfico, Questionário de Caracterização da Síndrome de Burnout e Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23) e posteriormente os dados foram submetidos à avaliação pela técnica estatística de regressão linear de Mínimos Quadrados Ordinários (MQO). Os resultados revelaram que as dimensões da satisfação no trabalho tem uma relação com os aspectos da Síndrome de Burnout, demonstrando que quanto maior o grau de satisfação, menor será a ocorrência desta síndrome.

Fugindo da tendência de pesquisas empíricas sobre satisfação no trabalho, Marqueze e Moreno (2009) publicaram o artigo *Satisfação no trabalho – uma breve revisão*, em que se preocuparam em realizar uma análise de diversos estudos sobre o tema, ratificando os aspectos envolvidos na definição de satisfação laboral de Locke (1969), como um dos mais difundidos atualmente, e apresentaram características do trabalho que influenciam e determinam o construto, além das consequências da satisfação ou da não satisfação no contexto laboral. Para o alcance desse objetivo foi realizada uma revisão bibliográfica em vários bancos de dados entre 2004 e 2005, sendo encontrados 337 artigos. Marqueze e Moreno (2009), após a análise da bibliografia, observaram diferentes concepções sobre satisfação laboral: alguns autores acreditam que o construto está relacionado a um estado emocional em que são indicados os estudos de Locke (1969; 1976), Henne e Locke (1985), Harris (1989), Begley e Czajka (1993), Fraser (1996), Wright e Cropanzano (2000), Elovania,

et.al.(2000) e O'Driscoll e Beerh (2000) e outros atribuem ao construto o conceito de atitude, como Rego (2001) e Robbins(2002).Todavia, as perspectivas do construto mais aceitas e divulgadas são as que englobam aspectos psicológicos e sociais do trabalho, em que o conjunto de situações em um momento determina a satisfação laboral, confirmando a Teoria de Locke (1969). Desse modo, a satisfação laboral surge da interação entre as condições gerais de vida do indivíduo, as relações no ambiente de trabalho, o processo de trabalho e o modo com que os empregados administram suas condições de vida e trabalho e, conseqüentemente, pode propiciar boa saúde e, a insatisfação, problemas de saúde, que refletirão no desempenho do trabalhador na organização.

Os estudos sobre satisfação no trabalho também buscam a compreensão do tema no âmbito público. Nessa perspectiva, o artigo *Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na Prefeitura de Santa Maria (RS)* (LADEIRA; SONZA; BERTE, 2012), teve como objetivo identificar antecedentes da satisfação laboral de funcionários públicos, tomando como base as variáveis do ambiente de trabalho (características e contexto do trabalho). Este artigo se propôs a avaliar por meio da modelagem de equações estruturais sete construtos, criados após apreciação do modelo proposto por Wright e Davis (2003) e uma revisão dos principais artigos publicados na área: rotinas, especificidade do trabalho, desenvolvimento de recursos humanos, feedback, conflito nas metas organizacionais, restrições processuais e especificidades das metas organizacionais. Além desses construtos o artigo traz um modelo com onze hipóteses que antecedem a satisfação no trabalho. Foi realizada uma pesquisa descritiva baseado em um estudo de caso e a coleta de dados ocorreu a partir de questionários aplicados a funcionários públicos da Prefeitura de Santa Maria - RS. Após a realização da pesquisa, os autores observaram que a satisfação laboral é influenciada diretamente por algumas características do trabalho, tais como rotina, especificidades e recursos humanos e, conseqüentemente as características do trabalho interferem diretamente no ambiente de trabalho.

Os estudos de satisfação no trabalho em serviços públicos também tem como exemplo de uma pesquisa recentemente publicada, *Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego do Ceará* (BRANDÃO, et al., 2014), que se propôs a conhecer os principais fatores de satisfação no trabalho nesta instituição, tendo como modelo a Teoria Bifatorial de Herzberg (1997). Para a coleta de dados foi realizado um survey com três grupos diferentes de servidores do órgão: auditores fiscais do trabalho,

servidores administrativos e estagiários. Em seguida, os dados foram analisados por meio de métodos quantitativos e análise de conteúdo. O questionário tinha uma escala de satisfação tipo Likert de cinco pontos e abordava itens sobre o nível de satisfação dos pesquisados, com cinco fatores motivacionais e seis fatores higiênicos, além de duas questões abertas sobre outros aspectos relativos à satisfação ou insatisfação com o trabalho. Os resultados apresentados nesse estudo mostraram que os fatores motivacionais preponderantes na geração da satisfação nos três grupos pesquisados foram as atividades desempenhadas, a realização no trabalho e a responsabilidade imposta. Entre os fatores higiênicos, se destacaram a supervisão e o relacionamento interpessoal como elementos que possibilitam satisfação no trabalho para os agentes públicos participantes da pesquisa. Esses resultados são semelhantes aos de trabalhos realizados anteriormente em outras instituições públicas. Ademais, as análises de correlação e os testes de média, demonstraram que características do perfil do pesquisado, especificamente gênero e escolaridade, podem interferir na satisfação com alguns fatores motivacionais e higiênicos analisados: no caso dos técnicos administrativos, o reconhecimento e as atividades exercidas e, para os estagiários, o tempo de serviço, que afeta o valor da bolsa que recebem.

Nas obras *Satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho e sua forma de expressão: o caso dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal do Ceará* (LOPES, 2005), *Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários* (MARQUEZE; MORENO, 2009) e no artigo *Satisfação no trabalho de docentes de uma instituição pública de ensino superior: reflexos na qualidade de vida* (FERREIRA; 2011), nota-se o estudo do construto motivação no serviço público especificamente na área da educação. Assim, é relevante o entendimento de como foram realizadas essas pesquisas.

O estudo *Satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho e sua forma de expressão: o caso dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal do Ceará* (LOPES, 2005), apresenta a satisfação no trabalho nos serviços públicos de educação, como um novo campo de estudo para o construto. Esta dissertação planejou estudar, no comportamento dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal do Ceará (UFC), o grau de satisfação e de não satisfação no trabalho e a forma de demonstrar este comportamento, criando uma relação com os fatores do comprometimento dos servidores com a instituição. Esta pesquisa foi definida pela autora como um estudo descritivo e exploratório, que utilizou um levantamento survey e uma amostra aleatória estratificada para selecionar os servidores. O

instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa para estudar o comportamento foi um questionário estruturado, organizado em três partes: uma adaptação do Questionário de Satisfação Laboral S4/82, elaborado por Meliá e Peiró (1998) para avaliar o grau de satisfação no trabalho; para verificar o comportamento organizacional, foi adaptado o modelo de Meyer, Allen e Smith (1993), validado no Brasil por Medeiros (1997), com o acréscimo de dois componentes do modelo de O'Reilly e Chatman (1986), a saber o de afiliação e o de recompensa; e a terceira parte foi composta por informações pessoais, funcionais e biográficas dos participantes da pesquisa. O levantamento survey permitiu avaliar o grau de satisfação e/ou de insatisfação dos servidores quanto aos fatores intrínsecos e extrínsecos nos seguintes aspectos: organização, cultura e valores, gestão e supervisão, remuneração e segurança, benefícios e recompensa, bem como a identificação de componentes afetivos, normativo e instrumental, da afiliação e da recompensa do comprometimento organizacional. Os resultados apontaram que o grau de satisfação varia conforme o cargo ocupado pelos servidores, todavia, destacou-se um comportamento de apatia e indiferença. Os resultados também revelaram que a maior insatisfação decorre dos fatores segurança e remuneração e recompensas e benefícios e que a maior satisfação está no ambiente de trabalho. Os fatores que demonstraram maior comprometimento dos trabalhadores com a organização foram os componentes afetivo (vontade de permanecer na instituição) e normativo (obrigação de permanecer na organização).

O estudo *Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários* (MARQUEZE; MORENO, 2009) teve como finalidade analisar a correlação entre satisfação no trabalho e habilidade para o trabalho de professores universitários. Esta pesquisa foi caracterizada como um estudo transversal com enfoque quantitativo do qual participaram 154 docentes que responderam a três questionários: ficha com dados sócio-demográficos e funcionais, Escala de Satisfação no trabalho e Índice de capacidade para o trabalho (ICT). A correlação entre as variáveis quantitativas foi avaliada com o teste de Spearman e a das variáveis qualitativas, como o teste de associação do Qui Quadrado. Os autores observaram uma correlação significativa entre o construto satisfação no trabalho e o ICT e concluíram a pesquisa, ratificando que um maior nível de satisfação no trabalho pode melhorar a capacidade para o trabalho entre os docentes.

*Satisfação no trabalho de docentes de uma instituição pública de ensino superior: reflexos na qualidade de vida* (FERREIRA; 2011) voltou-se para a análise da satisfação

laboral e o seu reflexo na qualidade de vida de professores da área de saúde de uma instituição pública de ensino superior. Caracterizado pela autora como um estudo transversal, descritivo e exploratório, utilizou dois instrumentos para a coleta de dados: Questionário Medical Outcomes Study 36-Item Short-Form Health Survey (SF-36) e o Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23. Os dados foram analisados por meio da análise descritiva simples, do teste Qui Quadrado e do Coeficiente de Correlação de Pearson. Os resultados revelaram que os professores avaliaram positivamente seu trabalho como fator de realização, porém foi notada uma insatisfação, que de acordo com a autora, depende do auxílio da administração superior para reduzi-la. Como sugestão para diminuir a insatisfação, Ferreira (2011) aponta uma melhor distribuição das atividades para melhoria do trabalho dos docentes. Ferreira (2011) conclui afirmando que o grau de satisfação no trabalho reflete na qualidade de vida e, conseqüentemente, influencia a satisfação, constituindo-se em uma responsabilidade comum de professores e gestores.

Os estudos apresentados possibilitam a compreensão sobre o estágio das pesquisas realizadas sobre o construto satisfação no trabalho e permite inferir que este é um assunto atual de pesquisa, em geral, relacionado a outro construto ou variáveis, adotando como amostra tanto empresas privadas, como instituições públicas. As instituições públicas, aliás, também têm passado por mudanças no âmbito laboral (FADUL, 1997) e para adequar-se a elas tem buscado meios para alcançar eficiência organizacional (XAVIER; DIAS, 2002).

Com a finalidade de alcançar a eficiência do Estado, as organizações públicas também tem se preocupado com os trabalhadores (GOMES; QUELHAS, 2003) e conseqüentemente com o comportamento destes (BERGUE, 2010). Assim, torna-se relevante a compreensão da motivação e da satisfação no trabalho no âmbito público, uma vez que são elementos do comportamento organizacional.

Nessa conjuntura, a presente pesquisa, no contexto da administração pública no Brasil, objetiva mensurar a satisfação e a motivação no trabalho de servidores técnicos administrativos em educação (TAEs) de instituições federais de ensino superior, mostra-se necessária e atual, podendo contribuir ainda mais para o entendimento dos construtos, sobretudo em organizações públicas.

Tendo em vista a escolha do foco da pesquisa na área educacional, em virtude do papel da educação para o desenvolvimento econômico e social das nações, em especial da educação superior (BERTOLIN, 2007) e pelas transformações que estas instituições têm passado na era da globalização (SANTOS, 2010), na próxima seção será apresentado um breve histórico sobre as mudanças que essas instituições têm vivenciado nos últimos anos.

### **Mudanças recentes nas instituições federais de ensino superior no Brasil**

A globalização do capitalismo provocou mudanças nos processos produtivos e impôs aos países uma reestruturação política, sobretudo nas políticas educacionais (SANTOS, 2010). Nesse cenário, uma das áreas da educação que mais tem sofrido impacto é o ensino superior (SANTOS, 2010; TAVARES; OLIVEIRA; SEIFFERT, 2011), que cada vez mais tem sido visto como instrumento de promoção de desenvolvimento social e elemento estratégico de crescimento das nações (NEVES, 2007), tendo passado por mudanças profundas a fim de se adequar as novas exigências da sociedade (DIAS SOBRINHO, 2010).

No Brasil, em meio a tantas transformações, destacam-se as modificações vivenciadas pelo ensino superior, em especial pela rede federal, sobretudo a partir da década de 1990, apontada por Pires (2004), Tavares, Oliveira e Seiffert (2011) e Prestes, Jezine e Scocuglia (2012), como um período de grandes mudanças. Para Martins (2002), uma das principais transformações do século XX no ensino superior público, está relacionada ao fato deste ensino romper com seu caráter elitista e oportunizar o ingresso dos menos favorecidos.

Para melhor entender como o ensino superior começou a democratização no acesso é necessário a compreensão do cenário político da época. Em 1994, assumiu a presidência do Brasil Fernando Henrique Cardoso (FHC) e como resposta do Estado brasileiro à nova ordem do capitalismo mundial, foi adotada como modelo de administração pública, o gerencialismo (TAVARES; OLIVEIRA; SEIFFERT, 2011). Neste tipo de administração, a educação superior passou a ser vista, segundo Tavares, Oliveira e Seiffert (2011, p. 237) como “meio para produzir os conhecimentos e técnicas de interesse do mercado global”.

Frente a essa função econômica do ensino superior, Cunha (2003) narra que a proposta de reforma do Governo de FHC afirmava o fortalecimento das IES privadas e referia-se de forma negativa à rede federal de ensino superior, conclamando que esta necessitava ser

revista. Nesse governo, para Figueiredo (2005), houve o sucateamento das universidades públicas pela falta de dinheiro destinada a estas instituições, ausência de concursos para docentes e técnicos, além da utilização de dinheiro público para faculdades particulares, a expansão do ensino privado e a falta de uma política de assistência para os estudantes de universidades públicas.

É nesse panorama de imperatividade de melhorias no ensino superior público que se inicia o governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (DURHAM, 2003). Todavia, para Lima, Azevedo e Catani (2008) no primeiro mandato de Lula, entre 2003 e 2006, as recomendações para a educação superior mantiveram algumas semelhanças com o período de FHC, apesar da maior parte das propostas serem distintas: fixação de um modelo de financiamento de estudos universitários; regulamentação da internacionalização das IES privadas; desenvolvimento da política de cotas para estudantes oriundos de escolas públicas, negros e índios; criação do Programa Universidade para Todos (PROUNI); desenvolvimento de um conselho com representantes da comunidade, professores, sindicatos e funcionários de universidades públicas e privadas; subordinação das universidades à Lei de Responsabilidade Fiscal; regulamentação das fundações; avaliação e reconhecimento do desempenho das IES a fim de garantir a qualidade do ensino.

Todavia, para o Ministério da Educação (MEC), a educação teve durante o governo do presidente Lula, internacionalmente seu papel reconhecido de agente de transformação social, desenvolvimento com responsabilidade e auxílio à inserção de um país mais competitivo no mercado externo. Como consequência, a sociedade começou a reivindicar uma reforma no ensino superior e passou a questionar a elitização da educação superior no país (BRASIL, 2012).

Diante dessa demanda pela democratização do acesso ao ensino superior, de acordo com o MEC, ainda no ano de 2001, o Plano Nacional de Educação (PNE), havia definido metas para ampliar o acesso a este ensino (BRASIL, 2012c). Em atendimento ao PNE, o governo, conforme o Ministério da Educação, começou a desenvolver programas de expansão do ensino superior federal, cujo primeiro movimento foi a interiorização da educação superior pública federal, denominada Expansão 1, entre 2003 e 2007 (período que coincide o primeiro mandato de Lula) (BRASIL, 2012).

O projeto da Expansão I das universidades federais adotou como meta a criação de mais dez universidades federais e a implantação ou consolidação de quarenta e nove campi (BRASIL, 2006). Outra meta da Expansão 1 apontada por Ferreira (2012) foi a ampliação da rede federal de educação tecnológica e profissional.

Quanto a essa meta de ampliação do ensino federal de educação tecnológica e profissional, no ano de 2007, início do segundo mandato do Presidente Luís Inácio, Rizzo (2010) e Gomes e Moraes (2012), discorrem que o Processo de Integração das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica, foi regulamentado pelo Decreto nº 6095/2007. Esse decreto teve como objetivo criar os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFET's), a partir do acordo entre instituições federais de educação profissional e tecnológica, formalizando a associação voluntária de Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), Escolas Técnicas Federais (ETF), Escolas Agrotécnicas Federais (EAF) e Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais, localizados em um mesmo Estado (BRASIL, 2007a).

Os IFET's passaram a ser responsáveis pela oferta de ensino médio integrado, cursos superiores tecnológicos e licenciaturas, bem como cursos de mestrado e doutorado (COSTA, PAIVA; FERREIRA, 2010). Otranto (2010) também conjecturando sobre os IFET'S lembra que a criação destes institutos representa uma grande mudança nas organizações que optem por aderir essa proposta do governo, que conforme o Sindicato Nacional dos Docentes de Ensino Superior (ANDES, 2007) passaram a equiparar-se às universidades na área territorial de sua competência.

Lima, Azevedo e Catani (2008) e Arruda (2011) ainda analisando o governo do Presidente Lula, notaram indícios da implantação no país da chamada "Universidade Nova", semelhante ao modelo americano de educação superior e ao modelo europeu de ensino superior, o chamado Processo de Bolonha. Esse projeto tem por finalidade aumentar a competitividade do sistema de educação superior europeu frente a outros países ou blocos econômicos, através da equiparação de graus, diplomas, títulos universitários, currículos acadêmicos e programas de formação contínua reconhecíveis por todos os Estados membros da União Européia LIMA, AZEVEDO; CATANI, 2008).

A consolidação do projeto da “Universidade Nova” pode vir a ser uma realidade no Brasil, na opinião de Lima, Azevedo e Catani (2008), a partir da instituição do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6096/2007. O objetivo deste programa é democratizar o acesso e garantir a permanência de estudantes na educação superior, no nível de graduação, a partir de melhoria na estrutura física e dos recursos humanos das universidades federais e tem como meta global ampliar gradualmente a taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para nova por cento e levar a taxa de relação aluno/ professor de graduação para dezoito, até 2012 (BRASIL, 2007b).

Araújo e Pinheiro (2010) destacam que o MEC controlará o alcance das metas do REUNI a partir de novas formas de controle das instituições federais de ensino superior (IFES), por meio da projeção de matrículas, do número de estudantes por área de conhecimento, do banco de professores equivalente e do quantitativo de alunos de pós-graduação por professor. Para esses autores, é claro que esse modelo de controle de resultados adotado pelo MEC sobre as IFES, orientado pela busca da eficiência e de resultados, é um reflexo da administração pública gerencial.

Lima, Azevedo e Catani (2008) e Araújo e Pinheiro (2010) relatam ainda que o REUNI condiciona o recebimento de recursos das universidades federais ao cumprimento de metas, conforme definido no artigo 6º do decreto de instituição do REUNI (BRASIL, 2007): “a proposta, se aprovada pelo Ministério da Educação, dará origem a instrumentos próprios, que fixarão os recursos financeiros adicionais destinados à universidade, vinculando os repasses ao cumprimento das etapas”. Isso, conforme Araújo e Pinheiro (2010) leva as instituições a repensarem seus modelos de gestão a fim de alcançar os resultados almejados.

Em 2011, assumiu a Presidência do Brasil, Dilma Rousseff, reafirmando a continuidade do programa de expansão da educação superior federal iniciado no governo de Lula (FERREIRA, 2012). A visão da expansão da educação superior no governo Dilma, tem como finalidade, de acordo com Ferreira (2012): a regionalização dos institutos e universidades federais; a formação e manutenção de profissionais no interior do país; consolidação da função de agente transformador de realidades sociais dos institutos e universidades federais.

Conforme disposto em documentos do Ministério da Educação sobre a evolução da rede federal de educação superior no Brasil no período compreendido entre 2003 e 2012, é perceptível: um aumento do número de instituições federais de ensino superior (IFES), que passaram de 83 instituições em 2003 para 103 no ano de 2012; uma ampliação do quantitativo de ingressantes nas IFES em torno de 118%; o dobro do número de matrículas nas universidades federais, bem como um incremento de 53.705 alunos de número de matriculados nos IFET's (BRASIL, 2006; 2011; 2012a).

Em relação aos recursos humanos das IFES, que de acordo com o Artigo 1º do decreto que criou o REUNI, seria parte essencial para o alcance das metas deste programa (BRASIL, 2007 c), pelos relatórios do MEC, verifica-se que houve um aumento considerável de servidores do sistema federal de ensino superior durante o processo de expansão (BRASIL, 2006; 2011; 2012a). Todavia, o MEC, no documento intitulado “Análise sobre a expansão das universidades federais 2003 a 2012”, ressalta que para os gestores das universidades, a continuidade da expansão depende de ações de fixação de professores nos campi do interior e maior celeridade na liberação das vagas para seleção e posterior contratação de docentes (BRASIL, 2012a).

Um dos gargalos apontados pelo MEC (BRASIL, 2012a), notadamente confirmado em pesquisa desenvolvida por Sant’Ana, Barros e Silva (2013), é o déficit de servidores técnicos administrativos. O MEC aponta que apesar da liberação de mais vagas para concursos e do aumento da contratação de servidores técnicos administrativos, sobretudo a partir de 2010, após a publicação do Decreto nº 7232/2010, que institui o Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo (QRSTA), possibilitando a reposição automática das vagas ociosas por aposentadorias, óbitos, exonerações, entre outros, ainda há vagas não preenchidas (BRASIL, 2012a).

Destarte, tendo em vista a importância das instituições federais de ensino para a educação superior no Brasil, os desafios trazidos pelas mudanças nestas instituições, em especial quanto ao déficit de servidores técnicos administrativos (BRASIL, 2012a), bem como a busca das organizações públicas pela efetividade e qualidade na prestação de seus serviços, conforme defendem Lima e Queiróz (2003) e a relevância do comportamento dos trabalhadores para o alcance das metas pelas organizações (QUADROS; TREVISAN, 2002),

é relevante mensurar e conhecer fatores que podem afetar o desempenho destes servidores, como a motivação e satisfação no trabalho.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo Geral**

Mensurar a motivação e a satisfação dos servidores técnicos administrativos ativos das instituições federais de ensino superior (IFES) do Estado de Goiás, tomando como referência a Teoria de Expectância de Vroom para o primeiro construto e a Teoria de Locke sobre satisfação no trabalho.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar fatores que influenciam a motivação no trabalho para os técnicos administrativos em educação das instituições de ensino superior do Estado de Goiás;
- Identificar fatores de satisfação e insatisfação no trabalho para os técnicos administrativos em educação;
- Comparar níveis de motivação e satisfação no trabalho dos técnicos administrativos entre as diferentes instituições estudadas, a partir de fatores de motivação e satisfação no trabalho determinados a partir da Teoria da Expectativa e de Locke;
- Verificar a influência das variáveis do perfil do servidor órgão de lotação, cargo ocupado pelo servidor, grau de escolaridade, sexo, estado civil, se possui filhos, a quantidade de filhos, tempo no cargo e idade sobre a motivação e satisfação no trabalho;

## **MÉTODO**

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo para atender os objetivos propostos. Dessa forma, a pesquisa será caracterizada quanto ao foco da análise, à natureza e aos procedimentos, bem como serão apresentadas a descrição do local da pesquisa, a amostra, os instrumentos de coleta de dados e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

### **Caracterização da pesquisa**

Quanto à abordagem, o presente estudo é classificado como quantitativo. A pesquisa quantitativa é um método que tem como foco a objetividade e que considera que a compreensão da realidade está condicionada à análise de dados brutos, coletados por meio de instrumentos estruturados (FONSECA, 2002), como o IMST e o Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23.

Em relação à natureza da pesquisa, este estudo é qualificado como uma pesquisa descritiva, pois ao se preocupar em mensurar a motivação e a satisfação no trabalho dos técnicos administrativos, adequou-se corretamente ao apontamento de Gil (2007) sobre este tipo de pesquisa, que relata que o principal objetivo de uma pesquisa desta natureza é descrever as características de certa população ou fenômeno, bem como a determinação de relações entre variáveis.

Quanto aos procedimentos, a estratégia de pesquisa escolhida foi um estudo de caso para investigar a motivação e satisfação no trabalho dos técnicos administrativos em educação. Essa opção pelo estudo de caso é explicada pela utilidade apontada por Yin (2005) sobre essa estratégia: é o procedimento de investigação mais adequado para o estudo de um fenômeno contemporâneo em sua situação real, em especial, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são explicitamente determinados.

Além desse propósito apontado por Yin (2005) sobre o estudo de caso, outra afirmativa que justifica a escolha deste delineamento de pesquisa é o relato de Gil (2007) sobre o crescimento desse procedimento de pesquisa dentro das ciências sociais com vários objetivos, tais como: resguardar o caráter único do objeto investigado; detalhar a situação do contexto

em que está sendo realizada determinada pesquisa; elaborar hipóteses ou teorias; e explicar as causas de determinado fenômeno excessivamente complexas, que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

### **Descrição do local da pesquisa**

Nesta pesquisa foram envolvidas três instituições federais do Estado de Goiás:

- a Universidade Federal de Goiás (UFG), que foi criada em 14 de dezembro de 1960, pela Lei nº 3.834C, e reestruturada pelo Decreto nº 63.817, de 16 de dezembro de 1968 (BRASIL, 2013a). A Universidade conta com aproximadamente 150 cursos de graduação e 81 cursos de pós-graduação, entre mestrados e doutorados, sendo 53 mestrados e 28 doutorados (BRASIL, 2014a). Dos cursos de graduação, em torno de 29, foram oriundos da adesão da UFG em 2007 ao Programa de Reestruturação das Universidades Federais (REUNI) (CHAVES, et al., 2011).

A Universidade, conforme disposto no Artigo 13 de seu estatuto se estrutura em vários campi, organizados em cinco regionais: Regional Goiânia, Regional Catalão, Regional Jataí, Regional Goiás e Regional Cidade Ocidental (BRASIL, 2014b).

- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG), criado pela Lei Federal nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que transformou os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET) em Institutos Federais (BRASIL, 2014c)

O IFG é uma instituição de educação superior, básica e profissional, destinada a ofertar cursos de educação profissional e tecnológica, em diferentes modalidades de ensino. Nessa perspectiva de oferta de cursos, a instituição oferece desde educação integrada ao ensino médio até a pós-graduação: no ensino superior, possui cursos de tecnologia, especialmente na área industrial, e os de bacharelado e licenciatura; na educação profissional técnica de nível médio, atende os estudantes do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA); cursos de mestrado profissional e especialização *lato sensu*; cursos de extensão, de formação profissional de trabalhadores e da comunidade (Pronatec), de Formação Inicial e Continuada (FIC); e os cursos de educação à distância (BRASIL, 2014c)

O IFG possui treze campi em funcionamento, a maioria deles frutos da expansão realizada através do Programa de Expansão da Rede Federal de educação Profissional, Científica e Tecnológica em 2006 e a segunda etapa da expansão em 2007, que tinha como lema “uma escola técnica em cada cidade polo do país”: Anápolis, Formosa, Goiânia, Inhumas, Itumbiara, Jataí, Luziânia, Uruaçu, Aparecida de Goiânia, Cidade de Goiás, Águas Lindas, Goiânia Oeste e Senador Canedo (BRASIL, 2014c)

O IFG atende em torno de 20 mil estudantes (BRASIL, 2014c), distribuídos nos 25 cursos superiores, 29 cursos técnicos, 3 especializações, 2 mestrados, além de 5 cursos à distância (BRASIL, 2014d).

- Instituto Federal Goiano (IF Goiano), também criado por meio da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, como fruto da reestruturação e expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, iniciados em abril de 2005, após a junção dos Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) de Rio Verde, de Urutaí e sua respectiva Unidade de Ensino Descentralizada de Morrinhos, e a Escola Agrotécnica Federal de Ceres (EAFCE) – todas instituições voltadas para o ensino na área agrícola (BRASIL, 2014e).

Assim como o IFG, o Instituto Federal Goiano é uma instituição educacional voltada para a educação superior, básica e profissional, destina a ofertar cursos de educação profissional e tecnológica. No ensino superior, destacam-se os cursos de tecnologia, em especial na área de Agropecuária, e os de bacharelado e licenciatura. Semelhante ao IFG, o IF Goiano também atua na educação integração integrada do Ensino Médio, atendendo os estudantes do PROEJA (BRASIL, 2014e).

O IF Goiano, além da Reitoria, que fica em Goiânia, possui campi em: Ceres, Iporá, Morrinhos, Rio Verde e Urutaí (BRASIL, 2014e). Esses campi possuem 17 cursos superiores, 4 mestrados, 1 doutorado e 16 cursos técnicos, ofertados na modalidade presencial, à distância ou ligados ao PROEJA (BRASIL, 2014f).

### **População e amostra**

O universo de estudo desta pesquisa foram os servidores técnicos administrativos em educação ativos das instituições de ensino superior (IES) federais do Estado de Goiás:

- Universidade Federal de Goiás, que possui 2.395 servidores, distribuídos em seus quatro campi (Anexo 1);

- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás, que conta com 704 servidores técnicos administrativos (Anexo 2);

- Instituto Federal Goiano, com 424 técnicos administrativos em educação (TAEs) (Anexo 3).

Participaram da pesquisa 255 servidores técnicos administrativos, entretanto somente o total de 239 questionários válidos será considerado. Dessa amostra, serão apresentados os resultados gerais das variáveis do perfil do participante e em seguida o resultado de cada característica observada separadamente: instituição federal onde trabalha, órgão de lotação, cargo que ocupa, sexo, tempo de cargo, idade, nível de escolaridade, estado civil e quantidade de filhos. Todavia é importante ressaltar que as diferenças do número total de respondentes em algumas dessas variáveis se deve à ausência de respostas dos participantes da pesquisa em todos os itens.

Os resultados gerais sobre o perfil do servidor técnico administrativo participante da pesquisa estão demonstrados na Tabela 1. Esses dados posteriormente foram organizados em gráficos para melhor compreensão dos resultados.

**Tabela 1** – Distribuição dos respondentes quanto às características

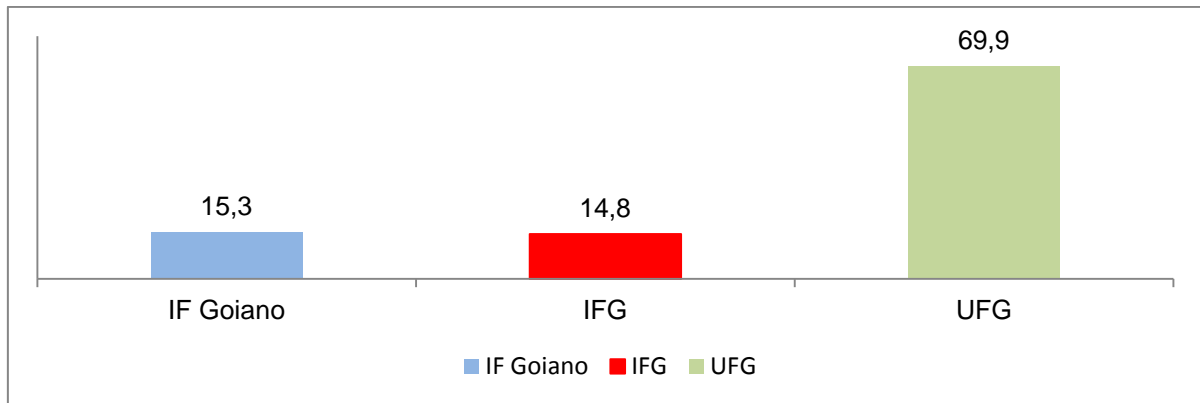
	Instituição	N	%
Instituição	IF Goiano	36	15,3
	IFG	35	14,8
	UFG	165	69,9
	<b>Total</b>	<b>236</b>	<b>100,0</b>
Órgão de lotação	Área Acadêmica	58	24,3
	Área Administrativa	137	57,3
	Não informaram ou informaram a IFES	44	18,4
	<b>Total</b>	<b>239</b>	<b>100,0</b>
Cargo	Ensino Fundamental	11	5,2
	Ensino Médio	106	50,5
	Ensino Superior	93	45,7
	<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100,0</b>
Escolaridade	Ensino médio completo	7	2,9
	Superior incompleto	18	7,5

Continua...	Superior completo	42	17,6
	Especialização	119	49,8
	Mestrado	45	18,8
	Doutorado	8	3,3
	Total	239	100,0
Sexo	Feminino	138	58,7
	Masculino	97	41,3
	Total	235	100,0
Estado civil	Solteiro	86	36,3
	Casado	126	53,2
	União estável	7	2,9
	Desquitado/divorciado	16	6,8
	Viúvo	2	0,8
	Total	237	100,0
Filhos	Não	128	53,8
	Sim	110	46,2
	Total	238	100,0
Nº de filhos	1	45	40,9
	2	42	38,2
	3	15	13,6
	4	4	3,6
	5	2	1,8
	6	1	0,9
	9	1	0,9
	Total	110	100,0

Fonte: **Elaboração** própria

a) Instituição Federal

Quanto à participação na pesquisa, verifica-se que formaram a amostra, conforme disposto na Figura 1, um percentual de 15,3 servidores do IF Goiano, 14,8 técnicos do IFG e 69,9% da UFG.

**Figura 1** - Percentual de técnicos administrativos por instituição

Fonte: elaboração própria.

#### b) Órgão de lotação

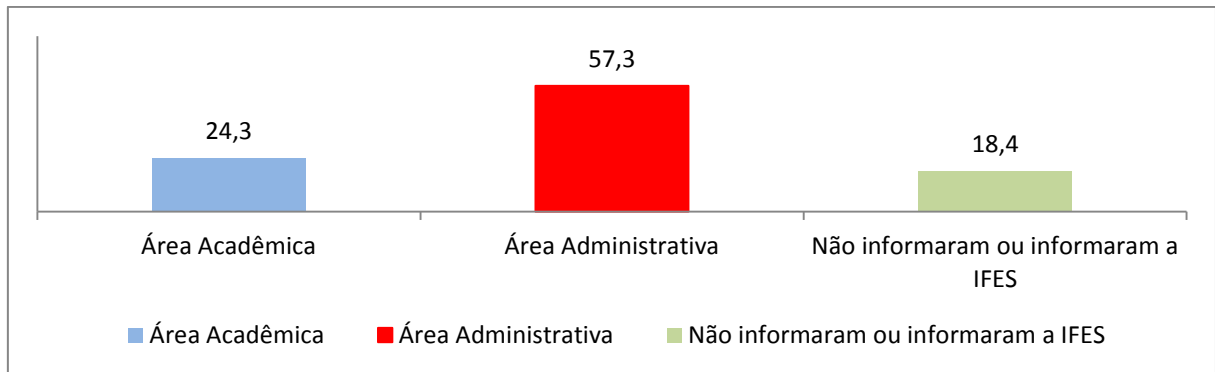
Em virtude da organização administrativa diferenciada entre as instituições pesquisadas, as respostas dos servidores quanto aos órgãos de lotação, para melhor entendimento, foram agrupadas em:

- órgãos da área administrativa, no qual foram incluídos as reitorias, pró-reitorias, assessorias, bibliotecas e demais órgãos, que em geral fazem parte da administração central e tem como público-alvo a comunidade universitária e não universitária.

- órgãos da área acadêmica, ligados às coordenadorias de cursos ofertados pelas instituições, como faculdades ou departamentos de cursos, que atendem basicamente os estudantes universitários;

- técnicos que não informaram o órgão no qual trabalhavam ou informaram a IFES.

Em relação a essa variável, conforme resultados disponibilizados na Figura 2, observou-se que a maior parte dos servidores técnicos participantes da pesquisa está lotado em órgãos da área administrativa (57,3%) e que 24,3% de servidores trabalham em órgãos da área acadêmica. Ressalta-se que 18,4% dos técnicos não informaram o órgão de lotação ou informaram a instituição onde trabalham.

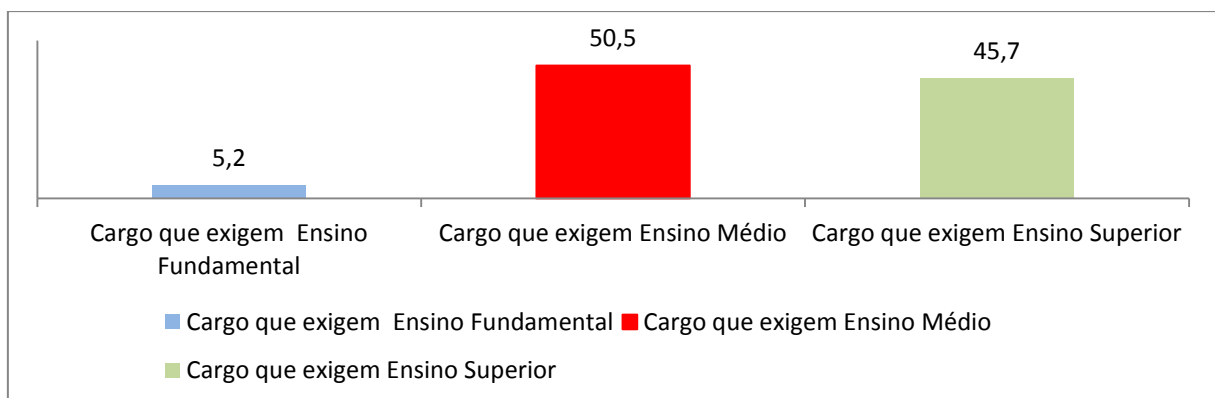
**Figura 2** – Percentual de técnicos administrativos por órgão de lotação

Fonte: elaboração própria

### c) Cargo que ocupa

Quanto às respostas dos participantes da pesquisa quanto ao cargo ocupado nas IFES, foram inúmeras. Dessa forma, para melhor apresentação dos resultados, os dados foram organizados de acordo com o nível de escolaridade exigida para ingresso no cargo, acompanhando o disposto na Lei nº 11.091/2005, que trata sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no contexto das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação (BRASIL, 2005). Nesse sentido os resultados estão demonstrados na Figura 3.

Da observação dos resultados da figura abaixo, percebe-se que 5,2% dos técnicos ocupam cargos que exigem Ensino Fundamental, 50,5% ocupam cargos que exigem apenas nível médio e 45,7%, cargos de nível superior. Assim, verifica-se que a maior parte dos participantes da pesquisa são servidores ocupantes de cargos de nível médio.

**Figura 3** – Percentual de técnicos administrativos por cargo ocupado

Fonte: elaboração própria

#### d) Tempo de Cargo e idade

Na Tabela 2 estão apresentadas a média do tempo no cargo e idade dos técnicos administrativos. A média do tempo no cargo (em meses) foi de 104,9 meses, isto é, os servidores em geral estão nos cargos aproximadamente 9 anos.

Na Tabela 2 também é possível notar que a média de idade registrada por este estudo entre os servidores técnicos foi de 36,83 anos, com participantes entre 19 e 63 anos de idade.

**Tabela 2** - Média do resumo das variáveis tempo no cargo e idade dos técnicos administrativos

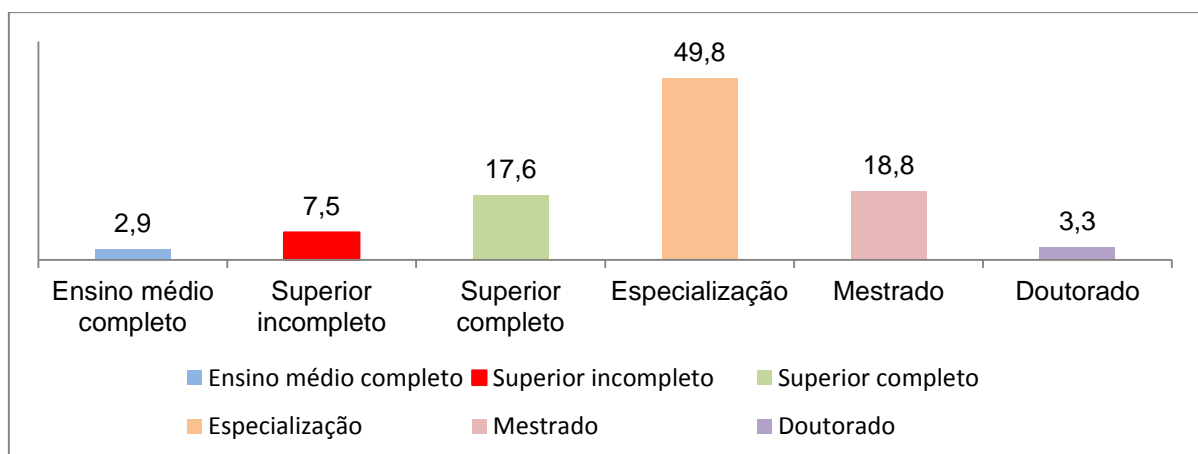
Medida	Média	Desvio padrão	Mínimo	Mediana	Máximo	N
Tempo no cargo	104,9	127,0	0,2	55,8	479,9	231
Idade	36,83	10,44	19	33	63	236

Fonte: elaboração própria.

#### e) Nível de escolaridade

Quanto ao nível de escolaridade, conforme Figura 4, verifica-se que quase a metade dos servidores das instituições possuem especialização (49,8%), 2,9% possuem Ensino Médio, 17,6% Ensino Superior Completo, 18,8% Mestrado e uma minoria Doutorado (3,3%).

**Figura 4** – Percentual de técnicos administrativos por nível de escolaridade

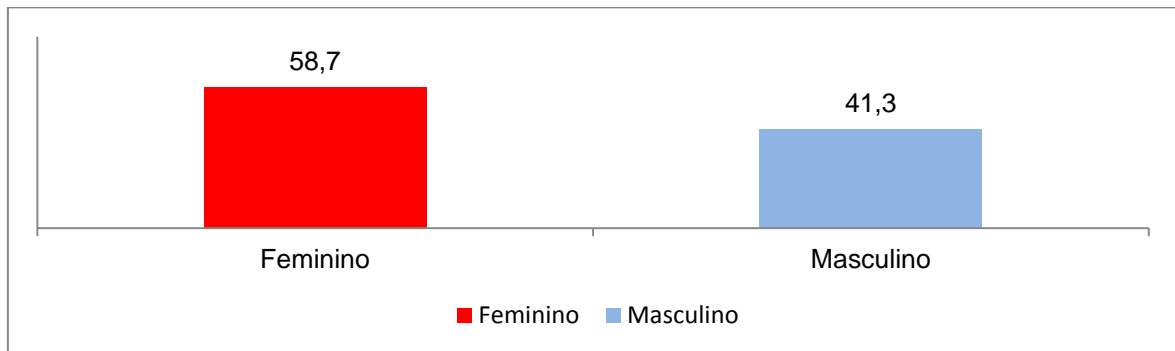


Fonte: elaboração própria.

#### f) Sexo

Em relação ao gênero, conforme disposto na Figura 5, dos participantes da pesquisa 58,7% mulheres e 41,3% homens.

**Figura 5** – Percentual de técnicos administrativos por sexo

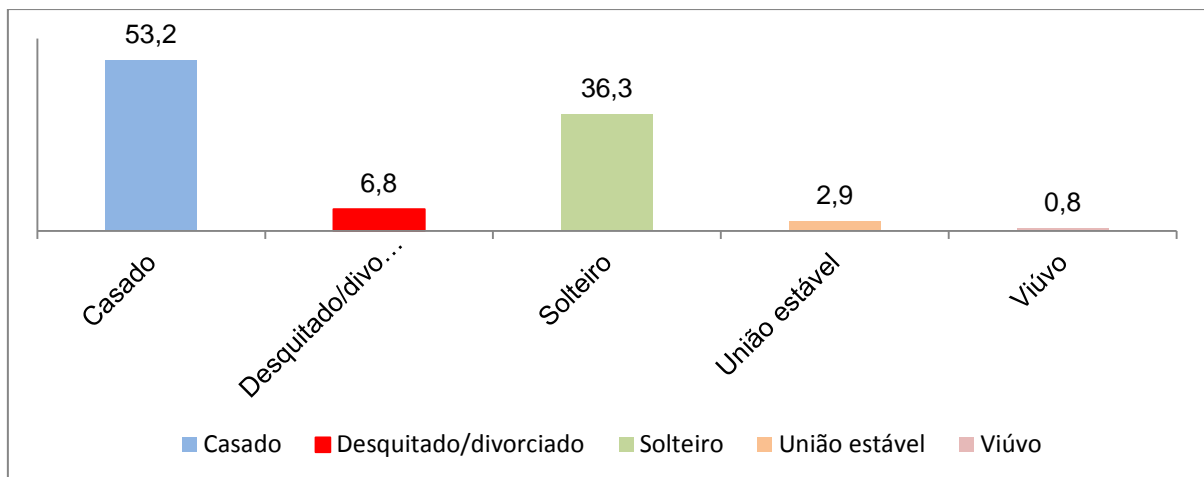


Fonte: elaboração própria.

#### g) Estado Civil

Na Figura 6 pode ser verificado que em relação ao estado civil dos participantes da pesquisa, 53,2% dos servidores é Casado, 6,8% Desquitado ou Divorciado, 36,3% Solteiros, 2,9% mantém União estável e 0,8% é Viúvo.

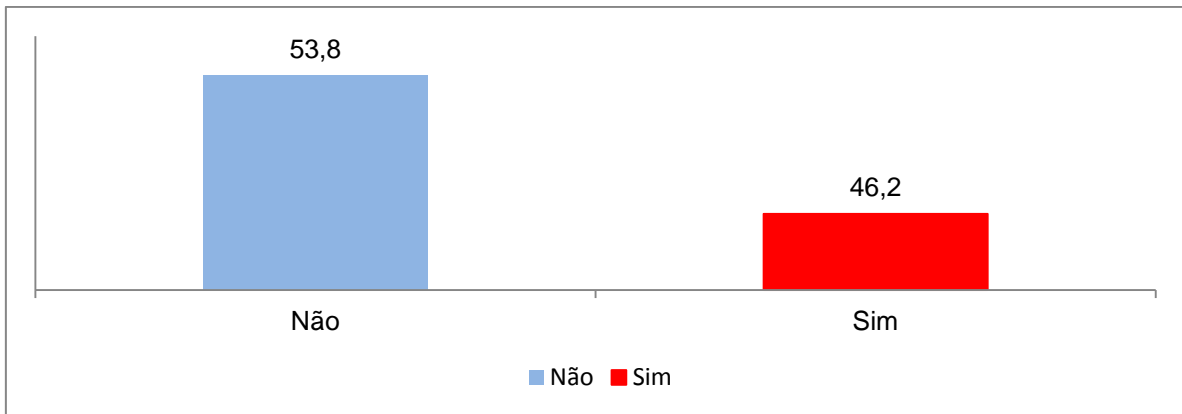
**Figura 6** – Percentual de técnicos administrativos por estado civil



Fonte: elaboração própria.

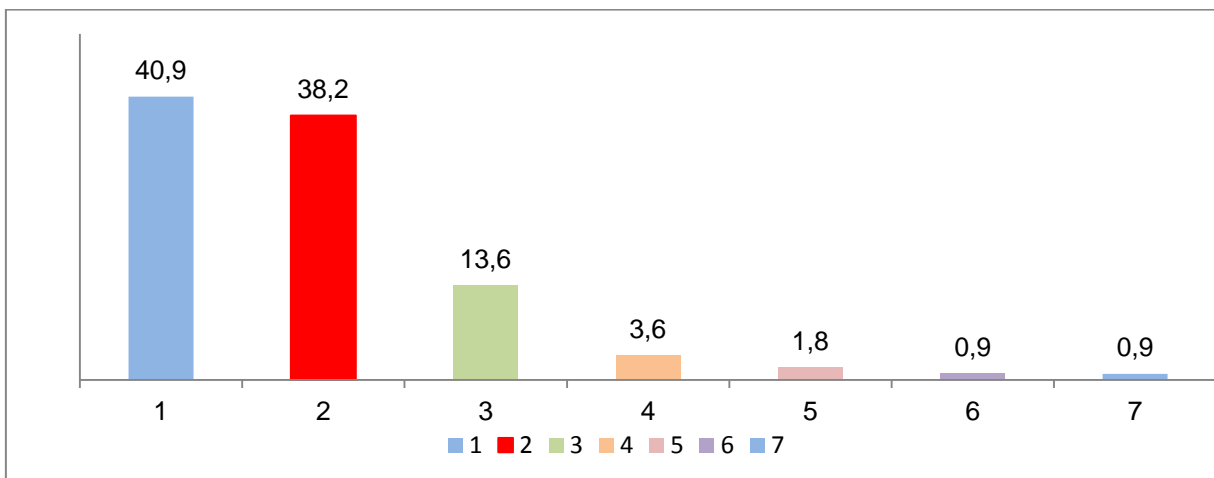
#### h) Número de filhos

Em relação a ter filhos, nota-se na Figura 7 que 53,8 % dos técnicos administrativos participantes da pesquisa possuem filho e somente 46,2% não têm filhos.

**Figura 7** – Percentual de técnicos administrativos que possuem filhos

Fonte: elaboração própria

Quanto ao quantitativo de filhos para os servidores que tem filhos (Figura 8), 40,9% tem 1 filho, 38,2% possuem 2 filhos, 13,6% possui 3 filhos, 3,6% possuem 4 filhos e os demais servidores que tem mais de 4 filhos, somam um percentual de 3,6%.

**Figura 8** – Número de filhos por técnicos administrativos

Fonte: elaboração própria

### **Instrumento de coleta de dados**

Para o desenvolvimento deste estudo, utilizou-se um questionário, composto por quatro partes:

- na primeira parte foi apresentado o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) com informações gerais sobre a pesquisa, bem como a solicitação de anuência do indivíduo em participar do estudo (Apêndice A);

- na segunda parte os participantes foram convidados a responder o questionário sobre o perfil do servidor, com perguntas fechadas e abertas, envolvendo informações sobre a instituição federal onde trabalha, o órgão de lotação, o cargo que ocupa, a data de admissão na instituição, idade, sexo, estado civil e quantidade de filhos (Apêndice B);
- na terceira etapa da pesquisa foi solicitado aos participantes que respondessem o Questionário de Satisfação no trabalho S20/23 (Anexo 4). O Questionário de Satisfação no trabalho S20/23 utilizado nesta pesquisa é uma versão reduzida do Questionário de Satisfação no trabalho S4/82, de autoria de Meliá, Peiró e Calatayud (1986), adaptado e validado à realidade brasileira por Carlotto e Câmara (2008).

Em relação à consistência interna e a validade desse instrumento, a adaptação do S20/23, Carlotto e Câmara (2008) relataram que a escala apresentou níveis satisfatórios de validade e confiabilidade, atendendo os critérios necessários para caracterizá-la como válida e confiável, viabilizando seu uso na avaliação da satisfação profissional no Brasil.

Quanto aos índices de confiabilidade dos fatores no momento da validação da versão reduzida do S20/23, foi verificado um alfa geral de 0,91, próximo à escala original de 0,92, bem como das novas três subescalas variando de 0,77 a 0,92, que na original variavam de 0,76 a 0,89 (CARLOTTO; CÂMARA, 2008).

Quanto à forma, a adaptação brasileira do Questionário S20/23 objetiva mensurar satisfação laboral a partir de 20 alternativas, divididas em três fatores: satisfação com as relações hierárquicas (itens 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 e 23), satisfação com o ambiente físico (itens 06, 07, 08, 09 e 10); satisfação intrínseca no trabalho (itens 01, 02, 03 E 05) (CARLOTTO; CÂMARA; 2008).

Para as alternativas constantes no S20/23, o participante é convidado a classificar seu grau de satisfação ou insatisfação que o trabalho lhe possibilita, assinalando de 1 a 5 sua opinião: 1=totalmente insatisfeito, 2=parcialmente insatisfeito, 3=indiferente, 4=parcialmente satisfeito e 5=totalmente satisfeito (CARLOTTO; CÂMARA, 2008).

- na quarta parte foi apresentado o Inventário de Motivação e Significado do Trabalho (IMST) (Anexo 5). Esse instrumento de coleta de dados é utilizado para o

entendimento da motivação e significado do trabalho, à luz da Teoria das Expectativas de Vroom (BORGES; ALVES FILHO; TAMAYO, 2008).

O IMST em sua versão mais atual apresenta como estrutura fatorial: para a mensuração do significado no trabalho, utiliza-se os atributos valorativos (alfa entre 0,78 e 0,91) e descritivos (alfa entre 0,74 e 0,83) e para medir motivação, itens relacionados à expectativas (alfa entre 0,82 e 0,87) e instrumentalidade (alfa entre 0,70 e 0,87) (BORGES; ALVES FILHO; TAMAYO, 2008).

Quanto à valência, outro elemento da Teoria da Expectativa de Vroom (1995), o IMST não mensura de forma direta (BORGES; ALVES FILHO; TAMAYO, 2008). De acordo com Borges, Alves Filho e Tamayo (2008), isso acontece porque a pequena diferença conceitual que existe entre atributos valorativos e valência, não justificaria manter os dois aspectos em um mesmo instrumento. Para esses autores, após a distribuição dos escores dos atributos valorativos, para alguns dos fatores poderiam ser atribuídos valência positiva (+1) e outros, valência negativa (-1). Os fatores nos quais foram encontradas médias altas, com pequeno desvio padrão, receberam valência positiva (BORGES; ALVES FILHO; TAMAYO, 2008). Para aqueles que apresentavam médias baixas, caso especial do fator desgaste e desumanização, após reflexões sobre as possíveis percepções dos indivíduos sobre este fator, como um fator que pode ser evitado ou como uma consequência do trabalho, Borges, Alves Filho e Tamayo (2008) atribuíram no final uma valência negativa (-1).

Como reflexo do entendimento do fator desgaste e desumanização como de valência negativa, a forma de mensuração da força motivacional foi afetada: esta força passou a ser calculada pela multiplicação dos somatórios dos escores nos fatores de expectativas e instrumentalidade, deduzindo-se o produto dos escores nos fatores de expectativas e instrumentalidade referentes a resultados aos quais foram atribuídos valência negativa (BORGES; ALVES FILHO; TAMAYO, 2008).

Após o conhecimento da estrutura fatorial do instrumento, é relevante saber sobre a forma do instrumento: o IMST é composto por 171 itens organizados em forma de frases, nas quais o participante atribui valores de 0 a 4 a cada uma delas (BORGES; ALVES FILHO; TAMAYO, 2008). Esses itens estão distribuídos em três partes, segundo Borges, Alves Filho e Tamayo (2008):

- os atributos valorativos correspondem à primeira etapa do questionário, com 61 itens;
- os atributos descritivos e as expectativas compõem a segunda parte do inventário, com 62 alternativas. Nesta etapa, em uma mesma frase o participante deverá dar duas respostas: uma sobre o que ele espera do trabalho (expectativa) e outra sobre o que ocorre no trabalho em relação à alternativa (atributos descritivos);
- a instrumentalidade, na última parte do IMST, com 48 questões (BORGES; ALVES FILHO; TAMAYO, 2008).

### **Procedimento de coleta de dados**

Para a coleta de dados, inicialmente foram enviadas cartas as IES federais do Estado de Goiás, solicitando autorização para a realização da pesquisa. Em seguida, a proposta foi encaminhada para apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa da UFG.

Com a aprovação da proposta pelo Comitê de Ética, sob o Parecer nº 713.315, de 07 de julho de 2014, novo contato foi realizado junto às instituições participantes, solicitando o e-mail dos servidores técnicos administrativos ativos para o envio do resumo e do link da pesquisa, bem como informá-los do prazo de 13 de julho a 30 de setembro de 2014, para a participação individualizada no estudo, via google docs. Neste momento, faz-se necessário relatar uma das limitações da pesquisa, divulgada no IFG pela Diretoria de Comunicação Social e no IF Goiano, pela Assessoria Geral de Comunicação e Eventos.

Em relação à UFG, a pesquisa não foi divulgada pelo órgão detentor dos e-mails de todos os técnicos ativos da Universidade, dessa forma para a realização da pesquisa na Universidade contou-se com o apoio da Coordenação de Capacitação, que encaminhou 746 e-mails e do Sindicato dos Trabalhadores Técnicos Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino Superior do Estado de Goiás (SINT-IFESgo) que enviou em torno de 2.000 e-mails, aproximadamente 200 também para técnicos das outras instituições participantes da pesquisa.

Outrossim, antes de iniciarem o preenchimento dos questionários de pesquisa, na tela inicial do link, os participantes receberam informações sobre o objetivo da pesquisa e da

participação facultativa na mesma, bem como da ausência de riscos na participação. Em seguida, os técnicos que concordaram em participar do estudo respondiam sim ao Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCL), como pergunta e resposta obrigatória para o início do preenchimento dos questionários que se apresentaram na seguinte ordem: o questionário sobre o perfil do servidor, o Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 e o Inventário de Motivação e Significado no Trabalho.

### **Procedimento de Análise de Dados**

Os dados obtidos com a utilização dos questionários foram analisados e processados no programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS), na versão 18.0, considerando para os testes estatísticos um valor de significância de 0,05, o que equivale a uma confiança de 95%. Conforme a divisão do instrumento de coleta de dados, as análises foram realizadas deste modo:

- para o questionário sobre o perfil do servidor, realizou-se análise estatística descritiva simples (frequência, média, mediana e desvio padrão);
- para o Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23, foi calculada a média e o desvio padrão de cada dimensão do instrumento e para a mensuração da Satisfação Geral. Em seguida, para verificar se havia diferença entre as médias das três instituições pesquisadas, foi realizada uma Análise de Variância (ANOVA) para 1 fator fixo, considerando o valor de significância 0,05.

Avaliou-se ainda cada item em separado do Questionário de Satisfação no trabalho S20/23 por instituição, a partir da distribuição percentual dos escores, considerando as notas de 1 a 5 atribuídas a cada item, agrupadas nos intervalo das proposições apresentadas pelos respondentes ao participar da pesquisa: totalmente insatisfeito, parcialmente insatisfeito, indiferente, parcialmente satisfeito e totalmente satisfeito, semelhante ao que ocorreu no trabalho de Ferreira (2011). Em seguida, para verificar se a distribuição percentual era igual ou não, foi realizado um Teste Exato de Fisher.

Realizou também a distribuição percentual dos escores para cada dimensão do instrumento por instituição, bem como a Satisfação geral, e a distribuição percentual geral por

item, por dimensão e geral do S20/23, adotando como medida para os intervalos 1 a 1,5 / 1,5 a 2,5 / 2,5 a 3,5 / 3,5 a 4,5 / 4,5 a 5, organizados conforme as respostas dos participantes da pesquisa e também realizou-se o Teste Exato de Fisher para analisar se a distribuição percentual dos escores era igual ou não.

Posteriormente, para verificar as influências entre as características do perfil dos técnicos administrativos e a satisfação geral, utilizou-se:

- para as variáveis órgão de lotação, cargo ocupado, escolaridade, se possui filhos e se possui, em relação a quantidade de filhos, foi realizada uma análise descritiva, calculando a média e o desvio-padrão, observando nas dimensões os valores mais altos e mais baixos, e para verificar se havia diferença significativa entre as médias, realizou-se a Análise de Variância (ANOVA) para 1 fator fixo, considerando o valor de significância 0,05;

- para as variáveis tempo de cargo e idade, calculou-se o índice de correlação de Pearson, verificando os resultados pela classificação de Dancey e Reidy (2005), na qual coeficiente  $r = 0,10$  até  $0,30$  (fraco);  $r = 0,40$  até  $0,6$  (moderado);  $r = 0,70$  até  $1$  (forte) e para verificar se havia correlação significativa entre as variáveis, realizou-se o teste do coeficiente de correlação, considerando o valor de significância 0,05.

- para o IMST, inicialmente foi realizado o cálculo das médias, desvio-padrão, frequência e porcentagem, a fim de caracterizar a amostra. Em seguida, para realizar o cálculo dos escores nos fatores expectativa e instrumentalidade, que são diretamente relacionados à análise do construto motivação, levantou-se as médias ponderadas dos pontos atribuídos pelos participantes da pesquisa aos itens que compõem cada fator, considerando como índices ponderadores as cargas dos itens nos fatores determinados na pesquisa de validação do instrumento, aplicando-se as fórmulas especificadas no Anexo 6 (BORGES; ALVES FILHO FILHO; TAMAYO, 2008).

Posteriormente foram estimadas as médias e desvio-padrão da amostra em cada fator e, além disso, recodificado os pontos por intervalos padrão (de 0 a 1, de 1 a 2, de 2 a 3 e acima de 3) e calculados as frequências dos participantes por intervalo (BORGES; ALVES FILHO; TAMAYO, 2008). Esses intervalos, conforme Alves Filho (2012) foram caracterizados do

seguinte modo:  $\leq 1$  (inferior);  $> 1$  e  $\leq 2$  (moderado inferior);  $> 2$  e  $\leq 3$  (moderado superior);  $> 3$  (superior).

O cálculo da força motivacional foi realizado pelo produto dos somatórios dos escores nos fatores de expectativas e o somatório dos escores nos fatores relacionados à instrumentalidade, subtraindo-se os produtos dos escores no fator de expectativa e de instrumentalidade referidos aos fatores de desgaste e desumanização, anteriormente citados como de valência negativa (BORGES; ALVES FILHO; TAMAYO, 2008):

$$FM = [\Sigma(Fe1, Fe3, Fe4, Fe5) * \Sigma(Fi1, Fi2, Fi4, Fi5)] - (Fe2*Fe3)$$

O cálculo da FM, considerando que a aplicação da fórmula acima, gera um valor que, em hipótese, pode variar entre 0 e 256 ( BORGES, ALVES FILHO; TAMAYO, 2008). Assim, para melhor reflexão dos resultados, foi realizada a distribuição percentual dos escores, utilizando com intervalos das frequências, similarmente a distribuição realizada por Alves Filho (2012): 0 a 64 (força motivacional inferior), 64 a 128 (força motivacional moderada inferior), 128 a 192 (força motivacional moderada superior) e 192 a 256 (força motivacional superior).

Para verificar se havia diferença entre as médias das três instituições participantes da pesquisa, fez-se uma Análise de Variância para 1 fator fixo, e com a finalidade de verificar se a distribuição percentual era igual ou não, foi realizado um Teste Exato de Fisher.

Para verificar as influências entre as variáveis constantes do perfil do servidor e a força motivacional:

- para as variáveis órgão de lotação, cargo ocupado, escolaridade, se possui filhos e se possui, em relação a quantidade de filhos , foi realizada uma análise descritiva, calculando a média e o desvio-padrão, observando nas dimensões os valores mais altos e mais baixos, e para verificar se havia diferença significativa entre as médias, realizou-se a Análise de Variância (ANOVA) para 1 fator fixo;

- para as variáveis tempo de cargo e idade, calculou-se o índice de correlação de Pearson, verificando os resultados pela classificação de Dancey e Reidy (2005), já

mencionada anteriormente, e para verificar se havia correlação significativa entre as variáveis, realizou-se o teste do coeficiente de correlação.

.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e discussões da pesquisa estão organizados em duas partes: as análises realizadas para a mensuração da satisfação no trabalho e as análises realizadas para medir a motivação no trabalho.

### **Análises sobre o construto satisfação no trabalho**

Os resultados encontrados, após a análise das respostas dos participantes da pesquisa sobre o Questionário S20/23, serão apresentados do seguinte modo:

- a) resultados obtidos pela análise das médias e desvio-padrão por dimensão e geral do S20/23 por instituição;
  - b) resultados obtidos pela distribuição percentual entre as classes por item de cada dimensão e instituição;
  - c) resultados obtidos pela distribuição percentual dos escores por cada dimensão do S20/23 e geral por instituição;
  - d) resultado geral de cada dimensão do S20/23 e satisfação geral;
  - e) resultados da influência de variáveis do perfil do servidor participante da pesquisa órgão de lotação, cargo ocupado, grau de escolaridade, sexo, estado civil, se possui filho e o quantitativo de filhos para quem tem filho, na satisfação no trabalho;
  - f) resultados da correlação entre as características do perfil do servidor com a idade e tempo no cargo e satisfação no trabalho.
- a) resultados obtidos pela análise das médias e desvio-padrão por dimensão e Satisfação geral do S20/23 por instituição

Inicialmente na Tabela 3 estão apresentados os resultados obtidos na pesquisa sobre o construto satisfação no trabalho, por dimensão do Questionário de Satisfação no trabalho S20/23 e por instituição.

**Tabela 3.** Médias e desvios padrão para S20/23 por dimensão e por instituição pesquisada

Dimensão	IF Goiano		IFG		UFG		Geral	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Relações hierárquicas (SRH)	3,44	1,14	3,05	0,94	3,33	0,94	3,31	0,97
Ambiente físico de trabalho (SAFT)	4,09	1,07	3,94	1,11	3,55	1,08	3,69	1,10
Intrínseca com o trabalho (SIT)	3,71	1,01	3,40	1,04	3,55	0,99	3,55	1,00
Satisfação Geral	3,75	0,96	3,46	0,72	3,48	0,80	3,52	0,82

**Fonte:** elaboração própria

Em relação ao IF Goiano, observa-se na tabela acima, que a média da Satisfação mais elevada se concentra na dimensão Satisfação com o Ambiente físico (M=4,09), com um desvio-padrão de 1,07. Em seguida aparece a dimensão Satisfação Intrínseca no trabalho, com a média de 3,71, com desvio-padrão de 1,01, e por último, Satisfação com as Relações Hierárquicas, com a menor média (M=3,44) e o maior desvio-padrão das três dimensões (M=1,14). Quanto à Satisfação geral, o IF Goiano apresenta uma média de 3,75 e o desvio-padrão é de 0,96.

O IFG apresenta a Satisfação com o Ambiente Físico como a dimensão de maior média (3,94), porém com o maior desvio-padrão (M=1,11) das três dimensões do S20/23 para esta instituição. A segunda dimensão com média mais alta para os técnicos administrativos do IFG é a Satisfação Intrínseca com o trabalho (M= 3,40), com o desvio-padrão de 1,04 e por último vem a Satisfação com as Relações Hierárquicas (M=3,05), com desvio-padrão de 0,94. Quanto à Satisfação geral, no IFG, a média foi de 3,46 e o desvio-padrão de 0,72.

Para os técnicos da UFG, na Tabela 3, nota-se que a Satisfação com o Ambiente Físico apresenta uma média de 3,55 e um desvio-padrão de 1,08, Satisfação Intrínseca no trabalho apresenta uma média de 3,55 e desvio-padrão de 0,99 e por último a dimensão Satisfação com as Relações Hierárquicas com média de 3,33 e o desvio-padrão de 0,94. Para a Satisfação geral, a média da UFG é de 3,48, com um desvio-padrão de 0,80.

Quanto às médias gerais das dimensões do S20/23, destaca-se a Satisfação com o Ambiente Físico (M=3,69), com o maior desvio-padrão das dimensões analisados (1,10). Em seguida, surge a Satisfação Intrínseca com o trabalho, com uma média de 3,55 e um desvio-

padrão de 1,00. Para a Satisfação com as Relações Hierárquicas, a média apresentada na Tabela 3 é de 3,31 e desvio-padrão de 0,97. Em relação à Satisfação Geral, a média é de 3,52, com um desvio-padrão de 0,82.

Quanto à mensuração do nível geral de satisfação, para Locke (1976), satisfação global no trabalho envolve a análise da satisfação com diversos elementos no trabalho. Assim, em relação ao nível geral de satisfação no trabalho entre as instituições pesquisadas, na Tabela 3, verifica-se que o IF Goiano apresenta uma média um pouco mais elevada, entretanto, conforme resultado do teste ( $p\text{-value} = 0,1908$ ) temos que as médias não são significativamente diferentes entre si.

Após a descrição dos resultados da Tabela 3, comparando os resultados sobre a Satisfação no trabalho, é possível verificar que a dimensão com as médias mais altas é a Satisfação com o Ambiente Físico e a com as médias mais baixas é a Satisfação com as Relações Hierárquicas. Essa condição também se repete quando verificamos as médias gerais por dimensão. Ressalta-se apenas que os maiores desvios padrão também aparecem na dimensão Satisfação com o Ambiente Físico, exceto no caso do IF Goiano, no qual o maior desvio-padrão se concentra na dimensão Satisfação com as Relações Hierárquicas. Tendo em vista o desvio padrão encontrado, isso significa que apesar da maioria dos participantes da pesquisa concordar com o Ambiente Físico como a dimensão mais relevante para a satisfação no trabalho, existem participantes da pesquisa que tem opinião totalmente contrária a este pensamento.

Considerando cada dimensão do construto satisfação (Satisfação com as Relações hierárquicas, Satisfação com Ambiente físico e Satisfação Intrínseca no trabalho) isoladamente, apresentado na Tabela 3, percebe-se em relação à Satisfação com as Relações Hierárquicas que há pouca diferença entre os grupos de técnicos das instituições pesquisadas, apesar do IFG apresentar uma média um pouco mais baixa. Conforme resultado do teste ( $p\text{-value}=0,2036$ ), tem-se que as médias não são significativamente diferentes entre si.

Na dimensão Satisfação com o Ambiente Físico, nota-se certa diferença entre os grupos, em especial entre o IF Goiano e a UFG, sendo as médias significativamente diferentes entre as instituições, tomando como referência o resultado do teste ( $p\text{-value}=0,0105$ ): o IF Goiano apresenta uma média mais elevada e UFG uma média mais baixa. Assim, pode-se inferir que

a Satisfação dos técnicos do IG Goiano com o Ambiente Físico é maior que na UFG, sendo esta diferença considerável.

Analisando a dimensão Satisfação Intrínseca no trabalho, é possível perceber pouca diferença entre os grupos, com o IFG apresentando uma média um pouco mais baixa, entretanto, considerando o resultado do teste ( $p\text{-value} = 0,4287$ ) temos que as médias não são significativamente diferentes entre si.

Na Tabela 3, verifica-se também que apesar das diferenças serem pequenas entre as dimensões do construto satisfação no trabalho, nota-se, entre os técnicos administrativos das instituições pesquisadas, que a satisfação com o Ambiente Físico é dimensão de maior satisfação e a satisfação com as Relações hierárquicas, a dimensão de menor satisfação. Isso evidencia que os técnicos administrativos participantes da pesquisa, de uma forma geral, estão mais satisfeitos com o conforto, limpeza, ventilação e iluminação do ambiente onde trabalham do que com as relações hierárquicas e o trabalho como um fator de realização (MELIÁ; PEIRÓ, 1989).

Outrossim, em relação às dimensões de maior ou menor satisfação para os técnicos, nota-se que o resultado obtido na pesquisa, é semelhante ao encontrado no teste de validação do Questionário S20/23 (CARLOTTO; CÂMARA, 2008). Entre outras pesquisas que utilizam o mesmo instrumento, porém realizadas em hospitais, como a pesquisa realizada por Sá (2011), com profissionais de saúde em um hospital público, em oposição aos resultados anteriormente apresentados, a variável Ambiente físico foi visualizada como a dimensão de insatisfação no trabalho e as Relações Hierárquicas e Satisfação Intrínseca no trabalho, nem como fator de satisfação e nem como fator de insatisfação.

No estudo realizado por Ferreira (2011) utilizando o Questionário S20/23, com docentes da UFG, que é uma das instituições pesquisadas, a dimensão de maior satisfação para os participantes da pesquisa foi a Satisfação Intrínseca do trabalho e a de menor satisfação, a Satisfação com o Ambiente Físico, resultado oposto ao obtido nesta pesquisa. Contudo, baseando na perspectiva de Locke (1976) sobre satisfação no trabalho, pode-se inferir que tais diferenças sobre satisfação no trabalho são comuns, considerando que satisfação no trabalho é um fenômeno individual.

Quanto à média global de satisfação entre as instituições, verifica-se que a média de 3,52, é próxima da encontrada na pesquisa de validação do instrumento (CARLOTTO; CÂMARA, 2008). Todavia, além de conhecer a média geral, é importante conhecer o grau de satisfação em que se encontram os técnicos administrativos participantes da pesquisa, por instituição, por dimensão e por item do Questionário de Satisfação no trabalho S20/23, cujos dados estão apresentados na Tabela 4.

b) resultados obtidos pela distribuição percentual entre as classes por item de cada dimensão do S20/23 e instituição

Na Tabela 4, são apresentados os resultados obtidos pela distribuição percentual de classes para cada item das dimensões do S20/23 por instituição.

**Tabela 4.** Distribuição percentual dos escores por instituição para cada item das dimensões do S20/23

Dimensão	Questão		Percentual das classes				P-values Fisher		
			Totalmente Insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Parcialmente Indiferente	Totalmente Satisfeito			
SIT	Q1	IF Goiano	5,6	8,3	0,0	66,7	19,4	0,8970	
		IFG	2,9	20,0	2,9	57,1			17,1
		UFG	4,2	17,6	3,0	56,4			18,8
	Q2	IF Goiano	11,1	5,6	0,0	58,3	25,0		0,0404
		IFG	11,8	29,4	11,8	35,3	11,8		
		UFG	6,7	18,8	9,1	47,3	18,2		
	Q3	IF Goiano	5,7	17,1	2,9	51,4	22,9		0,9639
		IFG	8,6	20,0	8,6	42,9	20,0		
		UFG	9,7	17,0	9,7	43,6	20,0		
	Q5	IF Goiano	11,1	11,1	11,1	52,8	13,9		0,8205
		IFG	8,8	17,6	14,7	50,0	8,8		
		UFG	4,8	17,6	12,1	49,7	15,8		
SAFT	Q6	IF Goiano	11,1	11,1	2,8	27,8	47,2	0,0004	
		IFG	0,0	17,6	0,0	23,5	58,8		
		UFG	9,3	22,8	4,3	42,6	21,0		

Continua...							
Q7	IF						
	Goiano	8,3	19,4	0,0	38,9	33,3	0,0048
	IFG	5,9	17,6	0,0	32,4	44,1	
Q8	UFG	6,7	26,2	9,1	43,3	14,6	
	IF						
	Goiano	5,6	11,1	2,8	19,4	61,1	0,0774
Q9	IFG	3,0	6,1	6,1	18,2	66,7	
	UFG	7,4	17,2	6,1	31,9	37,4	
	IF						
Q10	Goiano	2,8	5,6	5,6	22,2	63,9	0,0007
	IFG	14,7	23,5	0,0	17,6	44,1	
	UFG	13,0	14,2	4,3	40,7	27,8	
SRH	IF						
	Goiano	2,9	11,4	2,9	22,9	60,0	0,0430
	IFG	17,6	14,7	0,0	17,6	50,0	
Q13	UFG	8,7	17,4	5,6	34,8	33,5	
	IF						
	Goiano	11,1	19,4	0,0	33,3	36,1	0,1943
Q14	IFG	6,1	27,3	12,1	30,3	24,2	
	UFG	9,8	14,7	13,5	36,8	25,2	
	IF						
Q15	Goiano	11,4	8,6	11,4	31,4	37,1	0,3369
	IFG	8,8	26,5	14,7	26,5	23,5	
	UFG	7,3	11,5	17,6	38,2	25,5	
Q16	IF						
	Goiano	16,7	2,8	36,1	25,0	19,4	0,1125
	IFG	21,2	18,2	39,4	15,2	6,1	
Q17	UFG	9,2	12,9	35,6	29,4	12,9	
	IF						
	Goiano	13,9	13,9	19,4	30,6	22,2	0,1875
Q18	IFG	8,6	31,4	5,7	45,7	8,6	
	UFG	10,4	14,6	14,6	40,2	20,1	
	IF						
Q19	Goiano	22,2	19,4	11,1	33,3	13,9	0,8331
	IFG	17,1	37,1	8,6	22,9	14,3	
	UFG	17,7	31,7	7,3	26,2	17,1	
Q20	IF						
	Goiano	13,9	13,9	5,6	36,1	30,6	0,7338
	IFG	14,7	23,5	11,8	26,5	23,5	

Continua...	UFG	12,1	22,4	7,9	38,2	19,4	
Q19	IF						0,0621
	Goiano	11,4	8,6	5,7	34,3	40,0	
	IFG	14,7	26,5	0,0	41,2	17,6	
	UFG	7,9	14,5	12,7	38,2	26,7	
Q20	IF						0,0244
	Goiano	11,1	16,7	13,9	30,6	27,8	
	IFG	5,9	38,2	17,6	35,3	2,9	
	UFG	8,5	15,2	12,7	43,0	20,6	
Q21	IF						0,5337
	Goiano	13,9	13,9	8,3	36,1	27,8	
	IFG	8,6	31,4	14,3	34,3	11,4	
	UFG	10,4	18,3	9,8	39,6	22,0	
Q22	IF						0,0539
	Goiano	13,9	11,1	16,7	38,9	19,4	
	IFG	5,7	25,7	22,9	45,7	0,0	
	UFG	8,6	25,2	20,9	30,1	15,3	
Q23	IF						0,4691
	Goiano	13,9	16,7	25,0	30,6	13,9	
	IFG	17,1	28,6	37,1	11,4	5,7	
	UFG	16,0	27,6	27,0	22,1	7,4	

**Fonte:** elaboração própria

Observando-se os técnicos do IF Goiano na Tabela 4, na dimensão SIT, no item Q1 (satisfação com o trabalho enquanto fator de realização) verifica-se que a maior parte dos técnicos administrativos encontra-se parcialmente satisfeita e totalmente satisfeita em relação ao seu trabalho. Quanto ao nível de insatisfação para esse fator, percebe-se que o quantitativo de servidores totalmente insatisfeitos e parcialmente insatisfeitos é bem pequeno e que não nenhum servidor se manifestou indiferente ao item.

Para os técnicos do IFG, verifica-se no item trabalho enquanto fator de realização, na dimensão SIT, que quase 60% dos técnicos participantes da pesquisa estão parcialmente satisfeitos e 17% totalmente satisfeitos. O quantitativo de técnicos totalmente insatisfeitos é de aproximadamente 3%, parcialmente insatisfeitos em torno de 20% e indiferentes, também em torno de 3%.

Nos dados apresentados na Tabela 4, para os técnicos da UFG, na dimensão SIT, no item trabalho enquanto fator de realização nota-se que o percentual de técnicos que se encontram parcialmente satisfeitos ou totalmente satisfeitos somam aproximadamente 75%. Quanto ao nível de insatisfação, verifica-se que 17,6% se encontra parcialmente satisfeito e 4,2% totalmente insatisfeito. Quanto ao quantitativo de servidores que se manifestaram como indiferente a esse item observa-se um percentual de 3%.

Continuando a descrição da Tabela 4 para a dimensão SIT, observa-se em relação ao item Q2 (satisfação com as oportunidades que o trabalho lhe oferece para fazer coisas de que se destaca), que no IF Goiano, quase 60% dos técnicos se encontram parcialmente satisfeita, e 25% totalmente satisfeita, com 5,6% parcialmente insatisfeita e 11,1% totalmente insatisfeita. A Tabela 4 não demonstra técnicos administrativos que se manifestaram indiferentes a esse item.

Seguindo a observação da Tabela 4, no IFG, para a mesma dimensão e item anteriormente especificado, não se nota um grande distanciamento na distribuição dos técnicos entre as classes: 11,8% manifestaram estar totalmente insatisfeitos, 29,4% parcialmente insatisfeitos, 11,8% indiferentes, 35,3% parcialmente insatisfeito e 11,8% totalmente satisfeitos. Ao observar os resultados dos técnicos da UFG para esse fator, percebe-se que quase 50% estão parcialmente satisfeitos e cerca de 18,2%, totalmente satisfeitos, com apenas 6,7% totalmente insatisfeitos, 18,8% parcialmente insatisfeitos e 9,1% indiferentes.

Verificando a Tabela 4, na dimensão SIT, no item Q3(satisfação com as oportunidades que o trabalho lhe oferece para fazer coisas de que gosta), no IF Goiano mais da metade dos técnicos disseram estar parcialmente satisfeitos e 22,9% totalmente satisfeitos. Quanto ao grau de insatisfação ou indiferença para esse item, nota-se que somente 5,7% demonstraram estar totalmente insatisfeitos, 17,1% parcialmente insatisfeitos e 2,9% indiferentes.

No IFG, observando a Tabela 4, ainda na dimensão SIT, no item Q3, verifica-se que a maior parte dos TAEs se concentra na classe dos parcialmente satisfeitos (42,9%), com 20% totalmente satisfeitos, 8,6% totalmente insatisfeitos, 20% parcialmente insatisfeitos e 8,6% indiferentes. Quanto à UFG, para esse mesmo item da dimensão SIT, nota-se que 43,6% dos

respondentes se consideram parcialmente satisfeitos, 20% totalmente satisfeitos, 9,7% totalmente insatisfeitos, 17% parcialmente insatisfeitos e quase 10% indiferentes.

Quanto ao item Q5 (satisfação com os objetivos e metas que deve alcançar) na dimensão SIT, entre os técnicos do IF Goiano, nota-se que mais da metade se diz estar parcialmente satisfeita e 13,9% totalmente satisfeita. Quanto ao grau de insatisfação ou indiferença, verifica-se que o mesmo índice para todas as classes 11%.

No IFG para o item objetivos e metas que deve alcançar, na dimensão SIT, observa-se na Tabela 4, que metade dos técnicos responderam estar parcialmente satisfeitos, 8,8 % totalmente satisfeitos, 8,8% também totalmente insatisfeitos, 17,6% parcialmente insatisfeitos e 14,7 % indiferentes. Na UFG, para esse fator, quase metade dos TAEs se encontram satisfeitos e 15,8% totalmente satisfeitos, com 4,8 % totalmente insatisfeitos, 17,6% parcialmente insatisfeitos e 12,1% indiferentes.

Observando a Tabela 4, para a dimensão Satisfação com o Ambiente Físico, no item Q6 (satisfação com a higiene e salubridade de seu local de trabalho) no IF Goiano quase metade dos TAEs está totalmente satisfeita e 27,8% parcialmente satisfeita. Os demais técnicos, se encontram distribuídos em quantidades inferiores nas demais classes: 11,1% totalmente insatisfeitos, 11,1 % parcialmente insatisfeitos e 2,8% indiferentes.

No item Q6, para os técnicos administrativos do IFG, nota-se que quase 60% dos participantes na pesquisa nesta instituição estão totalmente satisfeitos, 23,5% parcialmente satisfeitos e 17,6%, parcialmente insatisfeitos. Para os técnicos da UFG, no mesmo item, 42,6% estão parcialmente satisfeitos, 23,5% parcialmente satisfeitos, 9,3% totalmente insatisfeitos, 22,8% parcialmente insatisfeitos e 4,3% indiferentes.

No item Q7 (satisfação com o ambiente e espaço físico de seu local de trabalho) nota-se na Tabela 4, para os técnicos do IF Goiano, uma proximidade entre o percentual de técnicos parcialmente satisfeitos (38,9%) e totalmente satisfeitos (33,3%), e os demais se encontram distribuídos nas classes totalmente insatisfeitos (8,3%) e parcialmente insatisfeitos (19,4%).

Para os técnicos do IFG participantes da pesquisa, na Tabela 4, observa-se no item Q7, que 32,4% de TAEs estão parcialmente satisfeitos, quase 45% totalmente satisfeitos, somente

5,9% totalmente insatisfeitos, 17,6% parcialmente satisfeitos e nenhum respondeu ser indiferente ao item. No caso da UFG, para esse item, 43,3% dos TAEs se encontram parcialmente satisfeitos, 14,6% totalmente satisfeitos, 6,7% totalmente insatisfeitos, 26,2% parcialmente insatisfeitos e 9,1% indiferentes.

Observando a Tabela 4, no item Q8 (satisfação com a iluminação do local de trabalho) no IF Goiano, verifica-se que 63,9% estão totalmente satisfeitos, 19,4% parcialmente satisfeitos, 5,6% totalmente insatisfeitos, 11,1% parcialmente satisfeitos e 2,8% indiferentes. No mesmo item, percebe-se nos TAEs do IFG que 66,75% estão totalmente satisfeitos, 18,2% totalmente satisfeitos, 3% totalmente insatisfeitos, 6,1% parcialmente insatisfeitos e também 6,1%, indiferentes.

Para os técnicos da UFG, no item Q8, observa-se uma proximidade do percentual de TAEs parcialmente satisfeitos (31,9%) e totalmente satisfeitos (37,4%), estando os demais técnicos distribuídos do seguinte modo: 7,4% estão totalmente insatisfeitos, 17,2% parcialmente satisfeitos e 6,1% indiferentes.

Continuando as observações sobre a Tabela 4, na dimensão Satisfação com o Ambiente Físico, no fator Q9 (satisfação com a ventilação do seu local de trabalho) nota-se nos técnicos do IF Goiano que aproximadamente 64% estão totalmente satisfeitos, 22,2% parcialmente satisfeitos, somente 2,8% totalmente insatisfeitos, 5,6% parcialmente insatisfeitos e 5,6% também se mostraram indiferentes ao item.

No item Q9, nos técnicos do IFG, nota-se que 44,1% estão totalmente satisfeitos, 17,6% parcialmente satisfeitos, 14,7% totalmente insatisfeitos e 23,5%, parcialmente insatisfeitos. Para os técnicos da UFG, nesse item, a maior parte se encontra parcialmente satisfeita, 27,8% totalmente satisfeita e 4,3% indiferentes.

No item Q10 (satisfação com a climatização do local de trabalho) para os TAEs do IF Goiano, nota-se que 60% destes estão totalmente satisfeitos, 22,9% parcialmente satisfeitos, o percentual de 2,9% tanto indiferentes, quanto totalmente insatisfeitos, e 11,4%, parcialmente insatisfeitos. No IFG, metade dos TAEs se encontra totalmente satisfeita no item Q10, 17,6% parcialmente satisfeita, 17,6% totalmente insatisfeita e 14,7% parcialmente insatisfeita. Para os servidores da UFG, por sua vez, nota-se na Tabela 4, proximidade no

percentual de técnicos totalmente satisfeitos (33,5%) e parcialmente satisfeitos (34,8%), 8,4% totalmente insatisfeitos, 17,4% parcialmente insatisfeitos e 5,6% indiferentes.

Observando a dimensão Satisfação com as Relações Hierárquicas, nota-se na Tabela 4, para o item Q13 (satisfação com as relações pessoais com as instâncias de poder), no IF Goiano, um percentual semelhante de técnicos parcialmente satisfeitos (33,3%) e totalmente satisfeitos (36,1%). Quanto aos demais técnicos desse instituto, 11,1% estão totalmente insatisfeitos e 19,4% parcialmente satisfeitos.

Observando o fator Q13 para os TAEs do IFG, nota-se, na Tabela 4, que 30,3% estão totalmente satisfeitos, 24,2% parcialmente satisfeitos, 6,1% totalmente insatisfeitos, 27,3% parcialmente insatisfeitos e 12,1% indiferentes. Analisando o mesmo fator para a UFG, verifica-se que 36,8% dos TAEs se encontra parcialmente satisfeita, 25,2% totalmente satisfeita, 9,8% totalmente insatisfeita, 14,7% parcialmente satisfeita e 13,5% indiferentes.

Verificando o fator Q14 (satisfação com a supervisão sobre o trabalho que realiza) na Tabela 4, na dimensão Satisfação com o Ambiente Físico, para os técnicos administrativos do IF Goiano, nota-se que 37,1% estão totalmente satisfeitos, 31,4% parcialmente satisfeitos, um percentual de 11,4% tanto para totalmente insatisfeitos como indiferentes, e 8,6% parcialmente insatisfeitos. Observando o mesmo item para os TAEs do IFG, percebe-se que 30,3% estão parcialmente satisfeitos, 24,2% totalmente satisfeitos, 8,8% totalmente insatisfeitos, 26,5% parcialmente insatisfeitos e 14,7% indiferentes. Na UFG, para o mesmo item, nota-se que quase 40% dos TAEs estão parcialmente satisfeitos, 25,5% totalmente satisfeitos, 7,3% se encontram totalmente insatisfeitos, 11,5% parcialmente insatisfeitos e 17,6% indiferentes.

Analisando o item Q15 (satisfação com a periodicidade das inspeções realizadas), nota-se na Tabela 4 que aproximadamente 36% dos servidores do IF Goiano se mostraram indiferentes em relação ao fator, com 25% dizendo estar parcialmente satisfeitos, quase 20% totalmente satisfeitos, 16,7% totalmente insatisfeitos e 2,8%, parcialmente insatisfeitos. No IFG, também se observa que a maior parte dos técnicos está indiferente em relação ao item (quase 40%), com pouco mais que 15% parcialmente satisfeitos, 6,1% totalmente satisfeitos, 21,2% totalmente insatisfeitos e 18,2% parcialmente insatisfeitos.

Observando o item Q15 na UFG, verifica-se que quase 36% dos TAEs manifestaram estar indiferentes ao fator, quase 30% parcialmente satisfeitos, 12,9% totalmente satisfeitos, 9,2% totalmente insatisfeitos e 12,9% parcialmente insatisfeita.

No item Q16 (satisfação com a forma como avaliam e julgam seu trabalho) na Tabela 4, percebe-se que no IF Goiano, 30,6 % dos técnicos administrativos disseram estar parcialmente satisfeitos, 22,2% totalmente satisfeitos, 13,9% totalmente insatisfeitos, 13,9% parcialmente insatisfeitos e 19,4 % indiferentes. Observando o IFG, no mesmo item, verifica-se que 45,7% dos servidores estão parcialmente satisfeitos, somente 8,6% totalmente satisfeitos, 8,6% totalmente insatisfeitos, 31,4% parcialmente insatisfeitos e 5,7% indiferentes.

Para a UFG, no fator Q16, observando a Tabela, nota-se que pouco mais que 40% servidores estão totalmente satisfeitos e 20,1% parcialmente satisfeitos. Verifica-se ainda, para o mesmo item na UFG: 10,4% de servidores totalmente insatisfeitos, 14,6% parcialmente insatisfeitos e 14,6% indiferentes.

Para o fator Q17 (satisfação com a igualdade de tratamento e sentido de justiça), analisando a Tabela 4, nota-se no IF Goiano, que 33,3% dos servidores que participaram da pesquisa disseram estar parcialmente satisfeitos, bem como 13,9% totalmente satisfeitos. Nota-se ainda para esse mesmo item, 22,2% de técnicos totalmente insatisfeitos, 19,4% parcialmente insatisfeitos e 11,1% indiferentes.

Observando o item Q17 para o IFG verifica-se que quase 23% dos TAEs responderam estar totalmente satisfeitos, 14,3% parcialmente satisfeitos, 17,1% totalmente insatisfeitos, 37,1% parcialmente insatisfeitos e 8,6% indiferentes. No mesmo item para a UFG, nota-se 26,2% de servidores totalmente satisfeitos, 17,1% parcialmente satisfeitos, 17,7% totalmente insatisfeitos, 31,7% parcialmente insatisfeitos e 7,3% indiferentes.

Continuando a observação da Tabela 4, na dimensão SRH, para o item Q18 (satisfação com o apoio recebido pelas instâncias superiores) tem-se no IF Goiano que 36,1% dos servidores parcialmente satisfeitos, 30,6% totalmente satisfeitos, o percentual de 13,9% de TAEs totalmente e parcialmente insatisfeitos e somente 5,6% se manifestaram indiferentes. No IFG para o mesmo item, verifica-se que 26,5% dos técnicos administrativos estão

parcialmente satisfeitos, 23,5% totalmente satisfeitos, 14,7% totalmente insatisfeitos, 23,5% parcialmente insatisfeitos e 11,8 indiferentes.

No item Q18 na UFG, nota-se que 38,2% dos TAEs disseram estar parcialmente satisfeitos e 19,4% totalmente satisfeitos. Observando os demais técnicos participantes da pesquisa pela Universidade, verifica-se que 12,1% estão totalmente insatisfeitos, 22,4% parcialmente insatisfeitos e 7,95% indiferentes.

Observando a Tabela 4, no item Q19, na dimensão SRH, nota-se no IF Goiano que 34,3% dos TAEs manifestaram estar parcialmente satisfeitos, 40% totalmente satisfeitos, 11,4% totalmente insatisfeitos, 8,6% parcialmente insatisfeitos e 5,7% indiferentes. Nesse item, no IFG, 41,2 % dos técnicos administrativos responderam estar parcialmente satisfeitos, 17,6% totalmente satisfeitos, 14,7% totalmente insatisfeitos e 26,5% parcialmente insatisfeitos.

Na UFG, para o item Q19, verifica-se que 34,3% dos TAEs estão parcialmente satisfeitos, 38,2% totalmente satisfeitos, 26,7% totalmente insatisfeitos, 7,9% totalmente insatisfeitos, 14,5 % parcialmente insatisfeitos e 12,7% responderam ser indiferentes ao item.

Observando a Tabela 4, em relação ao item Q20 (satisfação com sua participação nas decisões na organização ou na área de trabalho a que pertence), da dimensão SRH, nota-se dentre os técnicos do IF Goiano, que 30,6% estão parcialmente satisfeitos, 27,8% estão totalmente satisfeitos, 11,1% totalmente insatisfeitos, 16,7% parcialmente insatisfeitos e 13,9% indiferentes. No mesmo fator, para os TAEs do IFG, verifica-se que 35,3% estão parcialmente satisfeitos, somente 2,9% totalmente satisfeitos, 5,9% totalmente insatisfeitos, 38,2% parcialmente insatisfeitos e 17,6% indiferentes.

Observando o item Q20, nos técnicos da UFG, nota-se que 43% estão parcialmente satisfeitos, 20,6% totalmente satisfeitos, somente 8,5% totalmente insatisfeitos, 15,2% parcialmente insatisfeitos e 12,7% indiferentes.

No item Q21 (satisfação com o modo como são cumpridas as normas legais e os acordos coletivos de trabalho), verifica-se na Tabela 4, que no IF Goiano 36,1% dos técnicos administrativos estão parcialmente satisfeitos, 27,8% totalmente satisfeitos, 13,9% estão

totalmente insatisfeitos, 13,9% também parcialmente insatisfeitos e 8,3% indiferentes. Para esse mesmo item no IFG, nota-se que 34,3% dos TAEs estão parcialmente satisfeitos, 11,4% totalmente satisfeitos, 8,6% totalmente insatisfeitos, 31,4% parcialmente insatisfeitos e 14,3% indiferentes. Observando o mesmo item na UFG, encontra-se 39,6% de TAEs parcialmente satisfeitos, 22% totalmente satisfeitos, 10,4% totalmente insatisfeitos, 18,3% parcialmente insatisfeitos e 9,8% indiferentes.

Observando o fator Q22 (satisfação com a forma como são cumpridas as normas legais e os acordos coletivos) na Tabela 4, ainda na dimensão Satisfação com as Relações Hierárquicas, perceber-se 38,9% dos TAEs do IF Goiano manifestaram estar parcialmente satisfeitos, 19,4% totalmente satisfeitos, 13,9% totalmente insatisfeitos, 11,1% parcialmente insatisfeitos e 16,7% indiferentes. Em relação a esse item, no IFG, 45,7% dos servidores responderam estar parcialmente satisfeitos, somente 5,7% totalmente insatisfeitos, 25,7% parcialmente insatisfeitos e 22,9% indiferentes.

Quanto aos técnicos da UFG, para o fator Q22, nota-se na Tabela que 30,1% dos TAEs se encontram parcialmente satisfeitos, 15,3% totalmente satisfeitos, 8,6% totalmente insatisfeitos, 25,2% parcialmente insatisfeitos e 20,9% indiferentes.

Finalizando a descrição da Tabela 4, no item Q23 (satisfação com a forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios) no IF Goiano, observa-se que 30,6% dos servidores e 13,9% totalmente satisfeitos. Verifica-se ainda que 13,9% dos técnicos do IF Goiano estão totalmente insatisfeitos, 16,7% parcialmente insatisfeitos e 25% indiferentes.

Observando o item Q23 para os servidores do IFG, verifica-se que somente 11,4% demonstraram estar parcialmente satisfeitos e 5,7% totalmente satisfeitos. Nota-se também, para o mesmo item, que 17,1% dizem estar totalmente insatisfeitos, 28,6% parcialmente insatisfeitos e 37,1% indiferentes. Os técnicos da UFG, por sua vez, em relação a esse item se apresentaram distribuídos do seguinte modo: 22,1% parcialmente satisfeitos, 7,4% totalmente satisfeitos, 16% totalmente insatisfeitos, 27,6% parcialmente insatisfeitos e 27% indiferentes.

Analisando cada dimensão por item e por instituição, na Satisfação Intrínseca no trabalho, nota-se que o item de maior satisfação é o item Satisfação com o trabalho enquanto

fator de realização, para todas as instituições. Na pesquisa realizada por Ferreira (2011), utilizando o mesmo instrumento, também foi observada esse item também foi considerado o de maior satisfação. No trabalho de Sá (2011), o item de maior satisfação foi o item Satisfação com as oportunidades que o trabalho lhe oferece de fazer coisas do que você gosta.

Na dimensão Satisfação com o Ambiente Físico, os itens de maior satisfação para os TAEs das instituições pesquisadas são: no IF Goiano e na UFG, a Satisfação com a ventilação do local de trabalho; no IFG, Satisfação com a iluminação do local de trabalho. Ferreira (2011) encontrou em seu estudo, como o maior item de satisfação no trabalho, o item Satisfação com a climatização do seu local de trabalho, e na pesquisa de Sá (2011), três itens apresentaram o mesmo percentual de resposta : satisfação com a iluminação, ventilação e climatização do local de trabalho.

Na dimensão Satisfação com as Relações Hierárquicas, o item de maior satisfação apresentado pelos técnicos das instituições pesquisadas foi o Satisfação com a possibilidade de decidir com autonomia sobre o próprio trabalho, resultado compartilhado com a pesquisa realizada por Ferreira (2011). Todavia na pesquisa de Sá (2011), o item de maior satisfação foi o item Satisfação com as relações pessoais com as instâncias de poder.

Continuando a observar a Tabela 4, na dimensão SIT, em todos os itens, a maior parte dos técnicos das instituições pesquisadas se encontram no intervalo parcialmente satisfeito. Na dimensão SAFT, exceto para o item Satisfação com o ambiente e espaço físico do local de trabalho para os TAEs do IFG, nos demais itens, a maioria dos servidores está no intervalo totalmente satisfeito.

Quanto à SRH, a maior parte dos técnicos, em todos os fatores da dimensão também está no intervalo parcialmente satisfeito, com exceção dos itens satisfação com as relações pessoais com as instâncias de poder e com a supervisão sobre o trabalho que realiza, na qual a maior concentração dos servidores do IF Goiano ocorreu no intervalo totalmente satisfeito. Essa situação também foi demonstrada pela pesquisa de Ferreira (2011).

Tendo em vista essas diferenças e semelhanças entre os itens da Tabela 4 em cada instituição pesquisada, é relevante verificar se as diferenças são significativas entre elas. Nesse sentido, nota-se que há diferenças significativas:

- no item Q2, dentro da dimensão Satisfação intrínseca no trabalho, quando se une o grupo de técnicos que estão parcialmente satisfeitos (intervalo que absorve o maior número de TAEs) com os que estão totalmente satisfeitos, no IF Goiano em torno de 83% estão satisfeitos, 65% na UFG também satisfeitos e no IFG, somente 47,1%. Isso mostra que a maior parte os servidores do IFG não veem em seu local de trabalho oportunidades para fazer coisas nas quais o servidor possa se destacar.
- na dimensão SAFT, que é a que apresenta a maior parte dos itens que mostram diferenças significativas entre as IFES pesquisadas: Q6, Q7, Q9 e Q10.

No item Q6 no IF Goiano verifica-se que 22,1% dos TAEs estão totalmente ou parcialmente insatisfeitos com a higiene e salubridade de seu local de trabalho e somente 2,8% indiferentes ao item. No IFG observa-se que somente 17,6% estão parcialmente insatisfeitos com este item da dimensão SAFT e na UFG, nota-se, pouco mais de 30% de técnicos administrativos totalmente ou parcialmente insatisfeitos e 4,3% indiferentes. O percentual de satisfação entre os técnicos do IFG é nitidamente diferente dos demais, mostrando que esse fator tem um potencial de elevada satisfação para os servidores desta instituição com a higiene e salubridade no local de trabalho.

No item Q7, observa-se que o percentual de participantes da pesquisa pelo IF Goiano e pelo IFG que se encontra parcialmente ou totalmente satisfeito é bem próximo, o primeiro com 72% e o último com 76%. Todavia na UFG, menos da metade dos TAEs está parcialmente ou totalmente satisfeita com o ambiente e espaço físico do seu local de trabalho.

No item Q9, mais de 85% dos TAEs se encontram distribuídos nos intervalos parcialmente satisfeito ou totalmente satisfeito. No IFG pouco mais 61% dos servidores foi encontrada no mesmo intervalo e na UFG, em torno de 68%.

Para o item Q10, satisfação com a climatização de seu local de trabalho, nota-se entre os técnicos administrativos das instituições pesquisadas que no IF Goiano, o percentual de

servidores parcialmente satisfeitos e totalmente satisfeitos com este item se aproxima de 83%. Observando os servidores da UFG e IFG, respectivamente, o grau de satisfação diminui (68,3% para a UFG e 67,6% para o IFG) e é bem menor que o observado nos TAEs do IF Goiano.

c) resultados obtidos pela distribuição percentual dos escores por cada dimensão do S20/23 e geral por instituição

Afora o entendimento dos itens de menor e maior satisfação entre os técnicos administrativos por instituição, é importante o conhecer o comportamento destes servidores por dimensão do S20/23, a partir da distribuição percentual dos escores. Para alcançar tal finalidade, os resultados dessa análise serão apresentados na Tabela 5.

**Tabela 5** – Distribuição percentual dos escores por instituição e por dimensão do S20/23

Questão		Percentual das classes				p-values Fisher	
		Totalmente Insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Indiferente	Parcialmente Satisfeito		Totalmente Satisfeito
SIT	IF Goiano	8,3	13,9	25,0	36,1	16,7	0,0166
	IFG	0,0	35,3	29,4	35,3	0,0	
	UFG	4,2	13,3	39,4	32,1	10,9	
SAFT	IF Goiano	2,8	5,6	19,4	11,1	61,1	0,0025
	IFG	2,9	17,6	5,9	38,2	35,3	
	UFG	5,5	13,9	21,2	33,3	26,1	
SRH	IF Goiano	8,3	2,8	25,0	52,8	11,1	0,1183
	IFG	2,9	29,4	14,7	47,1	5,9	
	UFG	4,2	15,8	21,8	44,2	13,9	
Satisfação	IF Goiano	5,6	5,6	22,2	41,7	25,0	0,1147
	IFG	0,0	14,7	35,3	41,2	8,8	
	UFG	1,8	10,3	34,5	45,5	7,9	

Fonte: elaboração própria.

Na Tabela 5, pode-se observar na dimensão SIT, que pouco mais que 52,8% dos TAEs do IF Goiano estão concentrados nos intervalos parcialmente satisfeito e totalmente satisfeito. Nota-se também nessa dimensão para os servidores desse instituto que o percentual de técnicos totalmente e parcialmente insatisfeitos (22,2%) é bem próximo da porcentagem de TAEs que responderam serem indiferentes a essa dimensão.

Continuando a descrição da Tabela 5, ainda na dimensão Satisfação Intrínseca no trabalho, verifica-se no IFG, que somente 35,3% dos servidores estão parcialmente satisfeitos e nenhum servidor manifestou estar totalmente satisfeito. Essa situação se repete em relação ao grau de insatisfação, podendo-se notar somente 35,3% de servidores parcialmente insatisfeitos e nenhum totalmente insatisfeito. Todavia, vê-se também na Tabela 5, quanto aos servidores que responderam estarem indiferentes à dimensão, um percentual bem próximo aos demais intervalos ditos anteriormente, em torno de 29,4%.

Observando a distribuição dos servidores da UFG na Tabela 5, na dimensão SIT, nota-se um percentual de 32,1% de TAEs parcialmente insatisfeitos e 10,9%, totalmente satisfeitos. Quanto ao grau de insatisfação, verifica-se que somente 4,2% dos servidores estão totalmente insatisfeitos e 13,3% parcialmente insatisfeitos. Contudo os servidores que responderam indiferente a essa dimensão, representam um percentual de quase 40% dos técnicos participantes da pesquisa nessa instituição.

Observando os dados dispostos na Tabela 5, na dimensão Satisfação com Ambiente físico, nota-se que a maior parte dos TAEs do IF Goiano se encontram totalmente satisfeitos (61,1%) e 11,1% parcialmente satisfeitos. O percentual de técnicos nessa dimensão totalmente insatisfeitos somam 2,9%, parcialmente insatisfeitos 5,6 % e 19,4% indiferentes.

A dimensão Ambiente físico para os TAEs do IFG, conforme resultado da Tabela 5, mostra que 38,2% dos servidores estão parcialmente satisfeitos e 35,3% totalmente satisfeitos. Observa-se ainda um grau de insatisfação e indiferença relativamente baixo: 2,96% dos servidores estão totalmente insatisfeitos, 17,6% parcialmente satisfeitos e 13,9% indiferentes.

Analisando o posicionamento dos TAEs da UFG sobre o Ambiente físico, na Tabela 5, nota-se que a maior parte dos servidores está parcialmente satisfeita, em torno de 33,3% e totalmente satisfeita (26,1%). Nota-se nessa dimensão também que somente 5,5% dos técnicos da UFG que participaram da pesquisa se encontram totalmente insatisfeitos, além de 13,9% parcialmente insatisfeitos e 21,2% indiferentes.

Verificando os resultados apresentados na Tabela 5, quanto à dimensão Satisfação com as Relações hierárquicas, observa-se que 52,8% dos servidores do IF Goiano se encontram distribuídos no intervalo parcialmente satisfeito, 11,1% se encontram totalmente satisfeitos,

8,3% disseram estar totalmente insatisfeitos, somente 2,8% parcialmente insatisfeitos e 25% indiferentes.

Continuando a observação da Tabela 5, na dimensão SRH, os TAEs do IFG se encontram distribuídos nos intervalos de classes do seguinte modo: 47,1% parcialmente satisfeitos, 5,9% totalmente satisfeitos, apenas 2,9% totalmente insatisfeitos, 29,4% parcialmente insatisfeitos e 14,7% indiferentes. Nessa dimensão, os técnicos da UFG que responderam a pesquisa ficaram distribuídos assim: 44,2% parcialmente satisfeitos, 13,9% totalmente satisfeitos, 4,2% totalmente insatisfeitos, 15,8% parcialmente insatisfeitos e 21,8% indiferentes.

Quanto a Satisfação geral entre os TAEs das instituições pesquisadas, nota-se na Tabela 5, que no IF Goiano, 41,7% dos técnicos está concentrada no intervalo parcialmente satisfeito, 25% disseram estar totalmente satisfeitos, 5,6% manifestaram estar totalmente insatisfeitos e 5,6% parcialmente insatisfeitos, com um percentual de 22,2% indiferentes. No IFG, a distribuição dos TAEs nos intervalos de classe, na Tabela 5, ocorre do seguinte modo: 41,2% parcialmente satisfeitos, 8,8% totalmente satisfeitos, 14,7% parcialmente insatisfeitos e 35,3% indiferentes.

Observando os técnicos da UFG, em relação à Satisfação geral, verifica-se que 45,5% estão parcialmente satisfeitos, 7,9% totalmente satisfeitos, 1,8% totalmente insatisfeitos, 10,3% parcialmente satisfeitos e 34,5% indiferentes.

Na Tabela 5, verifica-se pela observação dos resultados do Teste Exato de Fisher, que há diferenças significativas entre as instituições nas dimensões Satisfação intrínseca no trabalho e Satisfação com o Ambiente Físico. Na SIT, nota-se, somando os percentuais de TAEs parcialmente e totalmente satisfeitos no IF Goiano, que pouco mais da metade se encontra satisfeita com essa dimensão, com somente 22,2% parcialmente e totalmente insatisfeitos e com um grau de indiferença em torno de 25%. Em contrapartida, no IFG e na UFG, respectivamente, o nível de satisfação entre os técnicos é bem inferior aos dos TAEs do IF Goiano, 35,3% e 43%.

Quanto aos percentuais de insatisfação, na dimensão SRH, nota-se, diferente do IF Goiano, que 35,3% dos técnicos do IFG estão parcialmente satisfeitos e 29,4% indiferentes.

Na UFG, por sua vez, o percentual de TAEs insatisfeitos é menor que nos institutos federais, somente 17,5%, todavia quase 40% dos técnicos se mostraram indiferentes à satisfação com essa dimensão.

Quanto à Satisfação com o Ambiente Físico, nos TAEs do IF Goiano, pode-se inferir que a maior parte está satisfeita com a dimensão, com um percentual de 72,2%, além do que os percentuais de técnicos concentrados nos intervalos de insatisfação são relativamente baixos, somente 8,4% e de técnicos indiferentes, em torno de 20%. No IFG, o percentual de servidores satisfeitos é um pouco maior que no IF Goiano, quase 74,1%, porém o percentual de técnicos insatisfeitos é bem maior (20,5%) que do outro IF, como também de TAEs indiferentes, muito inferior, somente 5,9%.

Comparando esses resultados com os técnicos da UFG, na dimensão Satisfação com o Ambiente físico, nota-se um percentual menor de técnicos satisfeitos que nos institutos federais, somente 59,4%, um grau de insatisfação próximo ao dos TAEs do IFG, em torno de 20%, e um percentual de servidores no intervalo de classe indiferente próximo, porém um pouco maior que do IF Goiano, 21,2%.

Observando a dimensão Satisfação com as Relações hierárquicas, não há diferenças significativas entre as instituições, todavia em comparação com as demais dimensões, nota-se que o grau de satisfação para essa dimensão é menor do que os percentuais de técnicos satisfeitos encontrados nas outras dimensões no IFG e na UFG, ratificando o resultado obtido na comparação das instituições pelas médias, no qual esta dimensão é considerada a de menor satisfação entre os satisfeitos. Contudo, isso não significa que essa é a dimensão de menor insatisfação, pois os percentuais de técnicos indiferentes são mais elevados, que os de insatisfeitos, com exceção dos TAEs do IFG.

Quanto à Satisfação Global, nota-se, em todas as instituições, que a maior parte dos servidores está concentrada nos intervalos parcialmente satisfeito e totalmente satisfeito. Todavia, é importante destacar que os percentuais de técnicos no intervalo de classe indiferente é alto.

Comparando os resultados encontrados na pesquisa com os obtidos no estudo de Ferreira (2011), verificam-se semelhanças: em ambas as pesquisas a maior parte dos

participantes, em todas as dimensões se encontra nos intervalos parcialmente satisfeito (a maioria) e totalmente satisfeito, com percentuais de servidores altos no intervalo de classe indiferente em todas as dimensões, exceto na dimensão Satisfação com o Ambiente Físico para os TAEs do IFG.

Outrossim, além de conhecer a Satisfação global dos técnicos em cada instituição participante da pesquisa, é relevante verificar qual o nível geral de satisfação entre as três instituições, conforme resultados apresentados na Tabela 6.

d) resultado geral de cada dimensão do S20/23 e satisfação geral.

**Tabela 6** – Distribuição percentual dos escores – S20/23 geral

Dimensão	Percentual das classes				
	Totalmente Insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Indiferente	Parcialmente Satisfeito	Totalmente Satisfeito
SIT	4,6	16,4	35,7	33,2	10,1
SAFT	4,6	13,9	18,5	30,7	32,4
SRH	5,0	15,5	21,0	46,2	12,2
Satisfação	2,5	10,1	32,8	44,1	10,5

Fonte: elaboração própria

Observando a Satisfação geral das instituições pesquisadas, conforme disposto na Tabela 6, verifica-se na dimensão Satisfação Intrínseca no trabalho que 43,3% dos técnicos participantes da pesquisa se concentraram nos intervalos parcialmente e totalmente satisfeitos. Os técnicos nos intervalos totalmente satisfeito e parcialmente insatisfeito somam um percentual de 21%, porém o percentual de TAEs que se manifestaram indiferentes à satisfação com essa dimensão se aproximou dos 36%.

Na dimensão Satisfação com o Ambiente físico, pouco mais que 63% dos técnicos administrativos se concentram nos intervalos parcialmente satisfeito e totalmente satisfeito somente 18,5% estão distribuídos no intervalo totalmente e parcialmente insatisfeito e ainda 18,5% indiferente. Quanto aos resultados gerais apresentados na dimensão Satisfação com as Relações hierárquicas, nota-se na Tabela 6 que 58,4% dos TAEs são encontrados nos intervalos parcialmente e totalmente satisfeitos, com somente 20% nos intervalos totalmente e

parcialmente insatisfeitos e 21% se mostraram indiferentes aos itens abordados nesta dimensão.

Quanto à Satisfação geral, nota-se, de acordo com os resultados da Tabela 6, que 54,6% dos TAEs participantes da pesquisa estão parcialmente ou totalmente satisfeitos, somente 2,5% totalmente insatisfeitos, 10,1% parcialmente insatisfeitos e 32,8% se concentraram no intervalo indiferente.

De acordo com Martinez (2002) em estudo baseado na Teoria de Locke (1976), foi verificado que a maior parte dos participantes da pesquisa estava satisfeito, assim como ocorreu nos estudo de Sá (2011) e Ferreira (2011) sobre o mesmo construto e utilizando a mesma teoria. Quanto a dizer se o nível de satisfação é alto ou baixo, para Martinez (2002), não há um valor de referência determinado na literatura para indicar o melhor nível de satisfação.

Fraser (1983) chamou à atenção em relação às respostas das pessoas sobre satisfação no trabalho, relatando que a maior parte dos indivíduos se posiciona de forma mediana, nunca totalmente satisfeita ou insatisfeita, quando indagada sobre a Satisfação no trabalho. Para Fraser (1983), como a maior parte dos indivíduos não se expressa, sob está mais ou menos insatisfeita, todos passam a acreditar apenas na satisfação no trabalho, subestimando a insatisfação.

e) resultados da influência de variáveis do perfil do servidor participante da pesquisa órgão de lotação, cargo ocupado, grau de escolaridade, sexo, estado civil, se possui filho e o quantitativo de filhos para quem tem filho, na satisfação no trabalho

Quanto ao entendimento da influência de variáveis do perfil do servidor participante da pesquisa órgão de lotação, cargo ocupado, grau de escolaridade, sexo, estado civil, se possui filho e o quantitativo de filhos para quem tem filho, tem-se na Tabela 7 e na Figura 9 as médias e desvios padrão dos resultados das dimensões do Questionário S20/23 para essas características do perfil do servidor.

**Tabela 7** – Médias e desvios padrão (entre parêntesis) e influências nas dimensões do S20/23

Medida		SRH	SAFT	SIT	Satisfação
Órgão de lotação	Área Acadêmica	3,17 (0,98)	3,65 (0,99)	3,45 (1,01)	3,42 (0,79)
	Área Administrativa	3,36 (0,90)	3,67 (1,13)	3,61 (0,97)	3,54 (0,79)
Cargo	Ensino Fundamental	3,43 (1,34)	3,95 (0,98)	3,64 (1,31)	3,67 (1,09)
	Ensino Médio	3,37 (0,96)	3,78 (1,03)	3,53 (0,98)	3,56 (0,81)
	Ensino Superior	3,12 (0,97)	3,53 (1,22)	3,48 (1,00)	3,38 (0,83)
Escolaridade	Ensino médio	4,47 (0,56)	4,29 (1,15)	4,43 (0,64)	4,39 (0,73)
	Superior	3,30 (1,08)	3,90 (0,92)	3,49 (1,15)	3,56 (0,88)
	Pós-graduação	3,25 (0,93)	3,58 (1,15)	3,53 (0,95)	<b>3,45 (0,79)</b>
Sexo	Feminino	3,30 (0,97)	3,59 (1,16)	3,59 (0,92)	3,49 (0,80)
	Masculino	3,28 (1,00)	3,79 (1,02)	3,47 (1,11)	3,52 (0,87)
Estado civil	Solteiro	3,24 (0,94)	3,69 (1,11)	3,41 (1,00)	3,45 (0,80)
	Casado	3,30 (0,98)	3,67 (1,13)	3,58 (1,00)	3,52 (0,83)
	União estável	3,52 (1,10)	3,44 (1,17)	3,82 (1,41)	3,59 (1,11)
	Desquitado/Viúvo	3,38 (1,15)	3,88 (0,93)	3,74 (0,84)	3,67 (0,89)
Possui filhos	Não	3,27 (0,93)	3,72 (1,10)	3,50 (1,01)	3,50 (0,78)
	Sim	3,33 (1,04)	3,62 (1,11)	3,61 (1,01)	3,52 (0,88)
Filhos	0	3,27 (0,93)	3,72 (1,10)	3,50 (1,01)	3,50 (0,78)
	1	3,10 (1,12)	3,45 (1,08)	3,27 (1,06)	3,27 (0,89)
	2	3,51 (1,06)	3,91 (1,08)	3,84 (1,01)	3,75 (0,91)
	3 ou mais	3,45 (0,76)	3,42 (1,14)	3,84 (0,69)	3,57 (0,67)

Fonte: elaboração própria.

Na Tabela 7, quanto aos órgãos de lotação, nota-se que os órgãos da área administrativa apresentam médias mais altas para todas as dimensões do S20/23 e para o índice geral de satisfação que os órgãos da área acadêmica, embora se verifique resultados bem próximos na dimensão Satisfação com o Ambiente Físico. Verifica-se também em relação ao órgão de lotação, que o fator Satisfação com o Ambiente físico nos órgãos da área administrativa, é o que tem as médias mais elevadas entre as dimensões observadas do construto Satisfação no trabalho e a menor média é observada na dimensão Satisfação com as Relações hierárquicas, nos órgãos da área acadêmica.

Em relação ao cargo, verifica-se na Tabela 7, após observação de todas as dimensões do S20/23, que as maiores médias estão nos cargos que exigem nível fundamental, com os cargos que exigem ensino médio ocupando posição intermediária e os cargos que exigem nível superior, apresentando a menor média. Ressalta-se ainda que a maior média entre os cargos se encontra na dimensão Satisfação com o Ambiente Físico, para os cargos que exigem ensino fundamental, e a menor média na Satisfação com as Relações hierárquicas, nos cargos que exigem nível superior.

Quanto à escolaridade, observando a Tabela 7, pode-se verificar que para todas as dimensões do S20/23, as maiores médias são encontradas nos técnicos administrativos que possuem nível médio, seguidos pelos servidores que possuem nível superior e a média mais baixa é encontrada entre os servidores que possuem Pós-graduação. Entre as dimensões observadas, a média mais alta e mais baixa observada em relação à escolaridade está no fator Satisfação com as Relações Hierárquicas, sendo a primeira para os servidores que possuem ensino médio e a menor para servidores que possuem pós-graduação.

Quanto ao gênero, na Tabela 7, nota-se que a maior média entre as mulheres se encontra nos fatores Satisfação com as Relações Hierárquicas e Satisfação Intrínseca no trabalho. Para os homens, as maiores médias estão na Satisfação com o Ambiente físico e Satisfação geral. Ainda relacionando gênero com todas as dimensões do S20/23, percebe-se mais uma vez que a maior média de satisfação se encontra na Satisfação com o Ambiente Físico, para os homens, e a menor na Satisfação com as Relações hierárquicas, também para os servidores do sexo masculino.

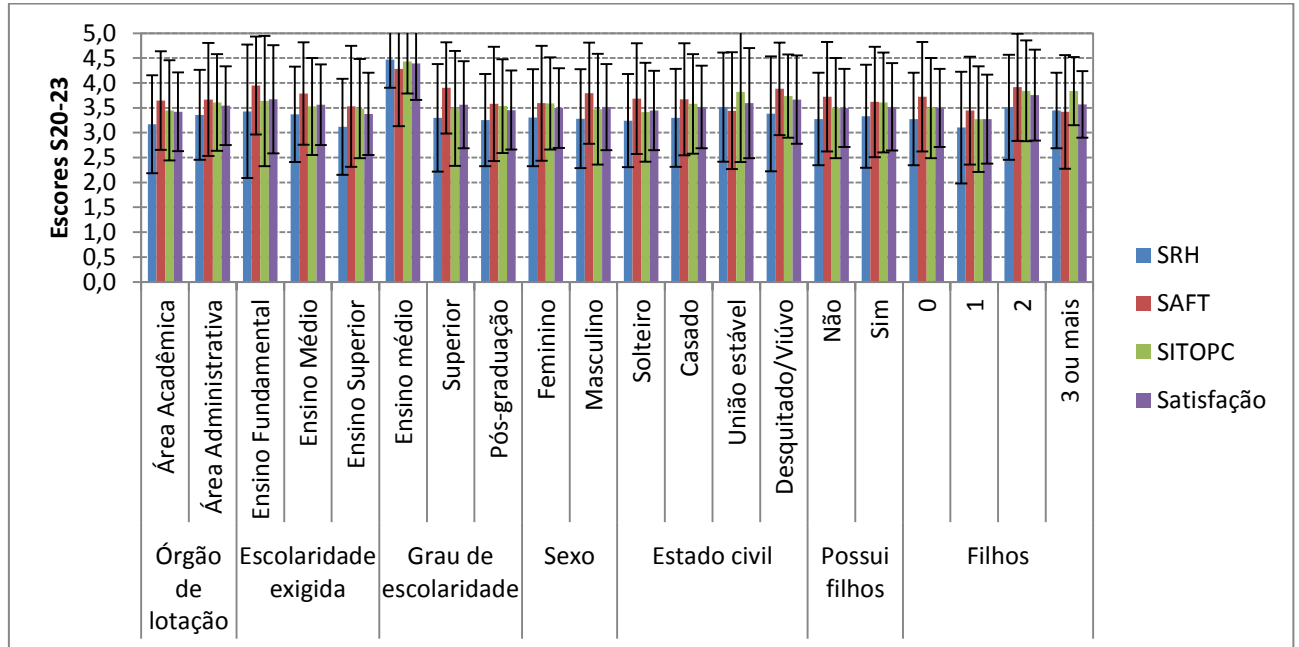
Quanto ao estado civil, nota-se Tabela 7, que para os Solteiros, Casados, Viúvos e Desquitados, o fator de maior satisfação é a Satisfação com o Ambiente físico. Para os servidores que mantêm união estável, se destaca o fator de Satisfação Intrínseca no trabalho. A maior média observada entre os fatores e entre as classes está na Satisfação com o Ambiente Físico e a menor média é encontrada na dimensão Satisfação com as Relações Hierárquicas, ambas para servidores Solteiros.

Quanto a ter filho, na Tabela 7, para quem tem ou não tem filhos a maior média é observada na dimensão Satisfação com o Ambiente Físico e a menor na Satisfação com as Relações hierárquicas. Em geral, a média mais alta entre os grupos foi observada para a dimensão Satisfação com o Ambiente Físico, sendo maior para aqueles que não têm filhos.

Quanto à quantidade de filhos, vê-se na Tabela 7 que para quem não tem nenhum filho, tem um filho ou dois filhos, a maior média é observada na dimensão Satisfação com o Ambiente Físico, exceto para quem três ou mais filhos, na qual a maior média foi observada na dimensão Satisfação Intrínseca no trabalho. De uma forma geral, a maior média observada entre as dimensões para essa variável foi na dimensão Satisfação com o Ambiente Físico, para

quem tem dois ou mais filhos, e a menor na Satisfação com as Relações hierárquicas para quem tem um filho.

**Figura 9** – Médias ± 1 desvio padrão para os escores do Questionário S20/23



Fonte: elaboração própria

f) resultados da correlação entre as características do perfil do servidor com a idade e tempo no cargo e a satisfação no trabalho

A fim de observar a existência de correlações entre as características do perfil do servidor com a idade e tempo no cargo, são demonstrados os resultados na Tabela 8 e nos Gráficos 10 e 11.

**Tabela 8** – Médias e desvios padrão (entre parêntesis) e correlações para S20/23

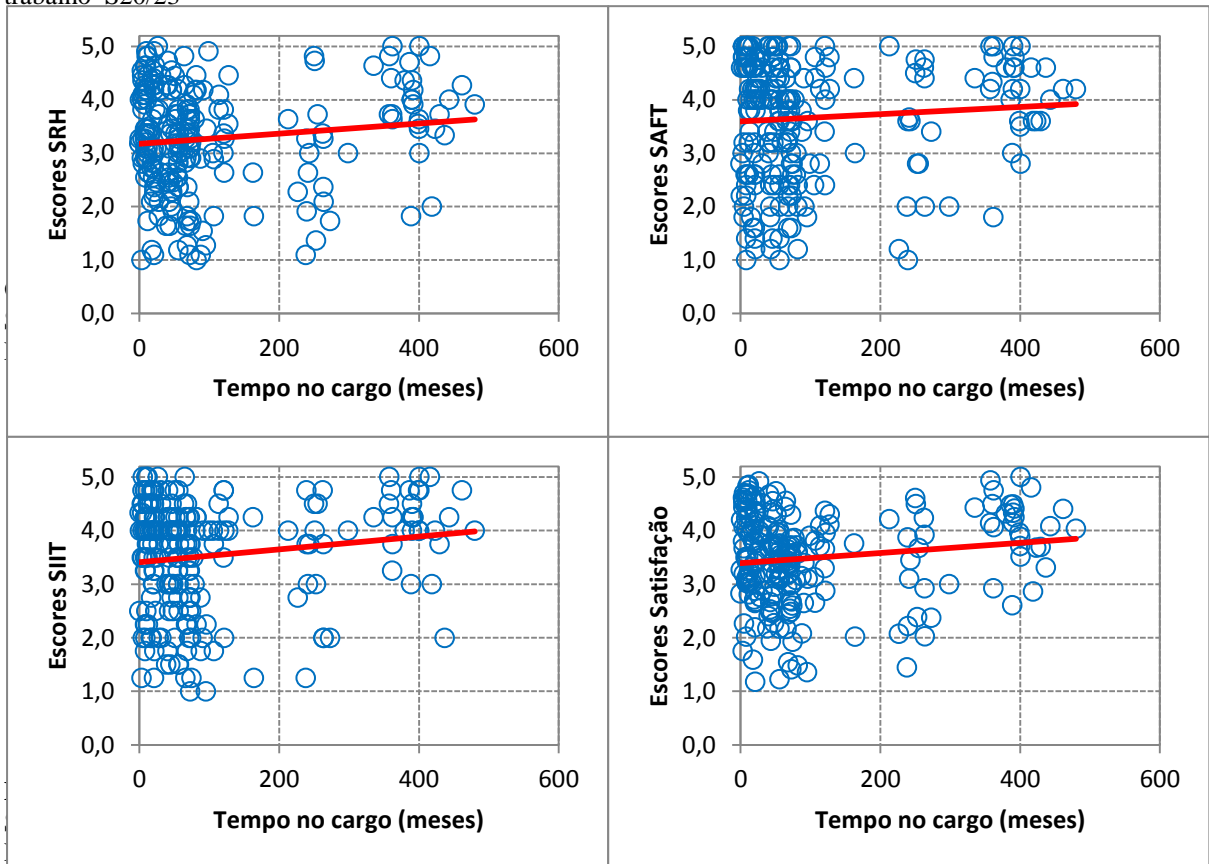
Medida	SRH	SAFT	SIT	Satisfação
Tempo no cargo	0,131	0,079	0,157	0,150
Idade	0,145	0,003	0,184	0,132

Fonte: elaboração própria.

Na Tabela 8, em relação ao tempo de cargo verifica-se valores bem próximos entre todas as dimensões, com exceção da Satisfação com o Ambiente Físico, que apresenta valor bem abaixo dos demais valores. Quanto à existência de correlações, percebe-se tanto pelos resultados da Tabela 8, quanto na Figura 10, a existência de correlações fracas entre as

dimensões do S20/23 e o tempo de cargo, sendo a correlação mais baixa observada na dimensão Satisfação Intrínseca no trabalho.

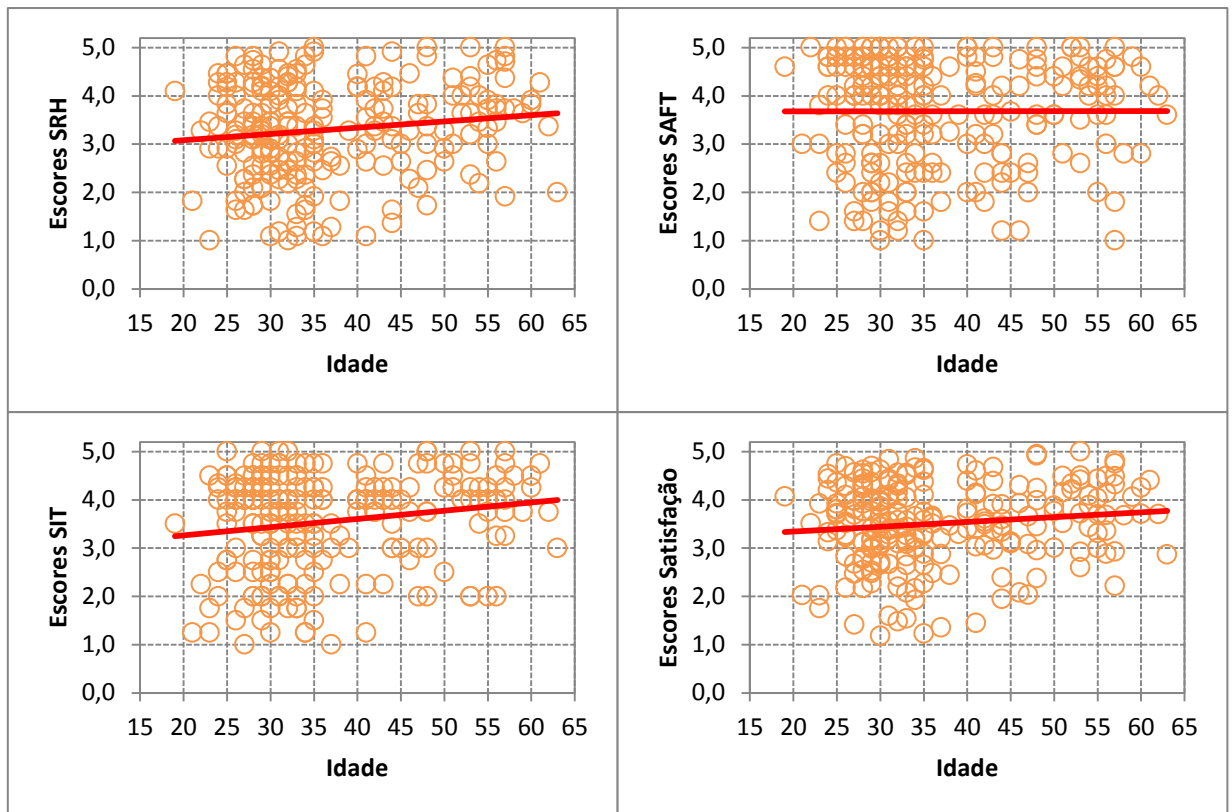
**Figura 10** - Correlações entre a variável tempo no cargo e as dimensões do Questionário de Satisfação no trabalho S20/23



Fonte: elaboração própria

Quanto à variável idade, na Tabela 8 é possível observar valores altos (acima de 0,05) entre todas as dimensões, com exceção da Satisfação com o Ambiente Físico, que apresenta valor bem abaixo dos demais valores. Quanto à existência de correlações, percebe-se pelos resultados da Tabela 8, representados na Figura 11, a existência de correlações fracas entre as dimensões do S20/23 e a idade, sendo a menor correlação também observada na dimensão Satisfação Intrínseca no trabalho.

**Figura 11** – Correlações entre a variável idade e as dimensões do Questionário de Satisfação no trabalho S20/23



Fonte: elaboração própria

Observando os resultados das influências do S20/23 para as variáveis órgão de lotação, cargo ocupado, grau de escolaridade, se possui filhos e se possui, em relação a quantidade de filhos e as correlações nas variáveis tempo de cargo e idade, nota-se:

- no geral, há comportamento parecido entre todas as dimensões do Questionário de Satisfação no trabalho S20/23 e as variáveis do perfil do servidor;
- no geral, há também poucas diferenças entre as variáveis do perfil do servidor, destacando-se apenas o Ensino Médio, no Grau de Escolaridade, com uma média maior que nas demais variáveis;
- nas correlações com tempo de cargo e idade, somente é percebido algumas tendências leves, em especial na dimensão Satisfação Intrínseca no trabalho.

Os níveis descritivos utilizados para verificar se havia diferença significativa entre as variáveis do perfil do servidor e as dimensões do Questionário S20/23 estão apresentadas na Tabela 9.

**Tabela 9 – Níveis descritivos para os testes de comparação - S20/23**

Medida	SRH	SAFT	SIT	Satisfação
Órgão de lotação	0,1973	0,9006	0,2999	0,3215
Cargo	0,1741	0,1986	0,8782	0,2325
Escolaridade	0,0051	0,0501	0,0586	0,0104
Sexo	0,8641	0,1683	0,3818	0,8498
Estado civil	0,8682	0,8210	0,4221	0,7558
Possui filhos	0,6634	0,4675	0,4047	0,8519
Filhos	0,1597	0,0553	0,1699	0,0419
Tempo no cargo (meses)	0,047	0,234	0,017	0,023
Idade	0,027	0,964	0,005	0,043

Fonte: elaboração própria.

Analisando os resultados da Tabela 9, em relação ao órgão de lotação, percebe-se que todos os valores são considerados elevados em comparação com o grau de significância previsto na pesquisa, destacando a dimensão Satisfação com o Ambiente Físico ao apresentar um valor superior aos demais valores nos outros fatores, e a dimensão Satisfação com as Relações Hierárquicas, com o menor valor entre os fatores.

Quanto ao Cargo, observa-se na Tabela 9, que todos os valores também são elevados em relação ao valor de significância, com destaque para os valores da dimensão Satisfação Intrínseca no trabalho, que apresentou os maiores valores entre as dimensões, e o fator Satisfação com as Relações Hierárquicas, com o menor valor entre as dimensões para essa variável.

Continuando a descrição dos resultados apresentados na Tabela 9, em relação aos graus de escolaridade, para todas as dimensões, nota-se valores próximos ao valor de significância, com a dimensão Satisfação com as Relações Hierárquicas, com o menor valor entre as dimensões, e a Satisfação Intrínseca no trabalho, com o maior valor.

Considerando a variável sexo, têm-se valores elevados para todos os fatores, com o fatores Satisfação com as Relações Hierárquicas e Satisfação Geral apresentando os valores

mais altos, o fator Satisfação com o Ambiente Físico apresentando o menor valor e o fator Satisfação Intrínseca no trabalho ocupando posição intermediária.

Na Tabela 9, em relação ao estado civil, são apresentados valores elevados para todos os fatores em comparação com o valor de significância, com o fator Satisfação com as Relações Hierárquicas e o fator Satisfação Intrínseca no trabalho, apresentando, respectivamente, o maior e menor valor entre os fatores para esta variável.

Em relação a possuir filhos, observa-se valores elevados na Tabela 9 para todos os fatores, com o maior valor para o fator Satisfação Geral e o menor valor para Satisfação Intrínseca no trabalho. Quanto ao quantitativo de filhos, a Tabela 9 apresenta valores baixos em todos os fatores, sendo o maior valor encontrado no fator Satisfação Intrínseca no trabalho e o menor valor, no fator Satisfação com o Ambiente Físico, bem próximo ao valor de significância utilizado na pesquisa.

Quanto ao tempo de cargo e idade, na Tabela 9, observa-se um valor mais elevado para o fator Satisfação com o Ambiente Físico e valores mais próximos do valor de significância 0,05, nas demais dimensões.

Após a descrição dos dados apresentados na Tabela 9, com o intuito de verificar se são significativas as diferenças entre as dimensões do S20/23 e satisfação geral no trabalho e variáveis do perfil do servidor (cargo ocupado pelo servidor, escolaridade, sexo, estado civil, se possui filho, o quantitativo de filhos para quem tem filho), bem como verificar se há correlação significativa entre idade e tempo no cargo, notou-se que:

- na dimensão Satisfação com as Relações Hierárquicas, há uma diferença significativa entre os graus de Escolaridade;
- na dimensão Satisfação com o Ambiente Físico no trabalho, não houve diferença significativa nos grupos, mas para Escolaridade e Filhos, o valor ficou perto de 0,05 (5% de erro e 95% de confiança);
- na dimensão Satisfação Intrínseca no trabalho, não houve diferença significativa nos grupos, mas para Escolaridade o valor ficou próximo de 0,05;

- em relação à Satisfação Geral, houve diferença significativa entre os graus de escolaridade e Filhos (2 filhos com maior escore médio);
- houve correlações significativas, porém na prática muito baixas entre Satisfação com as Relações Hierárquicas, Satisfação Intrínseca no trabalho e Satisfação Geral e as variáveis Tempo no cargo e Idade.

Nessa perspectiva de avaliar correlações entre variáveis demográficas e satisfação no trabalho, Cavanagh (1992) cita os estudos de Hinshaw e Atwood e de Weissman, et al., que apontam como fatores influenciadores da satisfação laboral: a idade, o sexo, o grau de escolaridade e o nível hierárquico.

No estudo realizado por Martinez (2002), tomando como base a Teoria de Locke (1976), não houve correlação significativa entre sexo, idade, escolaridade e estado civil e satisfação no trabalho. Todavia, o autor notou correlação significativa em tempo de empresa, na qual quem tem menos tempo, é mais satisfeito.

Em oposição ao relato de Martinez (2002), no estudo sobre satisfação no trabalho realizado por Cordeiro e Pereira (2006) em instituições públicas, notou-se não haver relevância significativa entre idade e tempo de cargo e satisfação no trabalho.

### **Análises dos resultados sobre o construto motivação no trabalho**

Para facilitar a apresentação dos resultados sobre o construto motivação no trabalho e a discussão dos mesmos, os resultados do IMST, nos atributos Expectativas e Instrumentalidade, bem como da força motivacional serão organizados conforme segue:

- a) resultados obtidos com a utilização do IMST pela análise das médias e desvio-padrão por fator em cada dimensão e pelo cálculo da força motivacional;
- b) resultados obtidos com a utilização do IMST pela análise da distribuição percentual entre as classes de escores por fator em cada dimensão e pelo cálculo da força motivacional;

- c) resultado da força motivacional geral dos técnicos das instituições pesquisadas;
- d) resultados da influência de variáveis do perfil do servidor participante da pesquisa órgão de lotação, cargo ocupado, grau de escolaridade, sexo, estado civil, se possui filho e o quantitativo de filhos para quem tem filho, na motivação no trabalho;
- e) resultados da correlação entre as características do perfil do servidor com a idade e tempo no cargo e motivação no trabalho.
- a) Os resultados alcançados a partir da aplicação do IMST na pesquisa pela análise das médias e desvio-padrão estão disponibilizados na Tabela 10.

**Tabela 10** – Médias e desvios-padrão para as dimensões do IMST

Dimensão	Fator		Média	Desvio Padrão	p-values ANOVA
Expectativas	Autoexpressão FE1	IF Goiano	2,61	0,77	0,7283
		IFG	2,49	0,63	
		UFG	2,51	0,72	
	Desgaste e Desumanização FE2	IF Goiano	2,06	0,47	0,0003
		IFG	1,94	0,53	
		UFG	2,35	0,61	
	Responsabilidade FE3	IF Goiano	3,19	0,73	0,7503
		IFG	3,08	0,44	
		UFG	3,15	0,60	
	Recompensas e independência Econômica FE4	IF Goiano	3,12	0,44	0,0007
		IFG	2,91	0,55	
		UFG	2,71	0,63	
	Condições materiais de trabalho FE5	IF Goiano	2,81	0,87	0,0074
		IFG	2,79	0,71	
		UFG	2,44	0,77	
Instrumentalidade	Envolvimento e Reconhecimento FI1	IF Goiano	2,85	0,79	0,5861
		IFG	2,67	0,61	
		UFG	2,74	0,73	
	Condições mate- riais de trabalho FI2	IF Goiano	2,68	0,83	0,1979
		IFG	2,42	0,99	
		UFG	2,40	0,78	
	Desgaste e Desumanização FI3	IF Goiano	2,19	0,53	0,0006
		IFG	1,67	0,70	
		UFG	2,14	0,66	
	Recompensas e independência econômica - FI4	IF Goiano	3,30	0,61	0,7636
		IFG	3,22	0,48	
		UFG	3,22	0,53	
	Responsabilidade FI5	IF Goiano	2,98	0,60	0,3256
		IFG	2,74	0,86	
		UFG	2,82	0,64	

Continua...

Força motivacional	FM	IF Goiano	140,51	48,94	0,0334
		IFG	123,12	41,06	
		UFG	118,81	41,98	

Fonte: elaboração própria.

Observando a Tabela 10, na dimensão Expectativas serão analisados os fatores Autoexpressão, Desgaste e desumanização, Responsabilidade, Recompensas e independência econômica e Condições materiais de trabalho. No fator Autoexpressão, nota-se: a maior média ( $M=2,61$ ) no fator está para os técnicos do IF Goiano, também com o maior desvio-padrão ( $\sigma=0,77$ ), enquanto a menor média ( $M=2,49$ ) e o menor desvio-padrão ( $\sigma=0,63$ ) são observados nos servidores do IFG, ocupando os técnicos da UFG, posição intermediária ( $M=2,51$  e  $\sigma=0,72$ ). Verifica-se também que não diferença significativa entre as instituições, devido a  $p\text{-value}=0,7283$ .

Continuando a descrição da Tabela 10, no fator Desgaste e desumanização, observa-se situação semelhante ao que aconteceu no fator Autoexpressão: maior média ( $M=2,06$ ) e maior desvio-padrão ( $\sigma=0,47$ ) encontrado entre os TAEs do IF Goiano; menor média ( $M=1,94$ ) e desvio-padrão ( $\sigma=0,53$ ) notado entre os TAEs do IFG; os técnicos da UFG, ocupando posição intermediária ( $M=2,35$  e  $\sigma=0,61$ ). Todavia, diferente do que ocorreu no fator Autoexpressão, nota-se diferenças significativas entre as instituições.

Verificando o fator Responsabilidade, nota-se: a média mais alta neste fator entre os técnicos do IF Goiano ( $M=3,19$  e  $\sigma=0,73$ ) e a menor média e o menor desvio-padrão nesse fator é visualizada entre os TAEs do IFG ( $M=3,08$  e  $\sigma=0,44$ ). Os técnicos da UFG, mais uma vez, ocupam posição intermediária, nesse fator, entre os demais servidores das instituições pesquisadas ( $M=3,15$  e  $\sigma=0,60$ ). Não observa-se diferenças significativas entre as instituições nesse fator.

Em relação ao fator Recompensas e independência econômica, observa-se que os técnicos administrativos dos institutos federais apresentaram as médias mais altas no fator e os menores desvios-padrão que a UFG: no IF Goiano nota-se  $M=3,12$  e  $\sigma=0,44$ ; no IFG verifica-se  $M=2,91$  e  $\sigma=0,55$ ; e na UFG, os técnicos para este fator apresentaram  $M=2,71$  e  $\sigma=0,63$ . Quanto ao grau de relevância das diferenças entre as instituições, há diferenças significativas entre os resultados encontrados.

Quanto ao fator Condições materiais de trabalho, nota-se na Tabela 10, que os técnicos do IF Goiano e do IFG apresentaram as médias mais elevadas para este fator e os TAEs da UFG, a menor média, conforme segue: IF Goiano apresentou  $M=2,81$ ; no IFG notou-se  $M=2,79$ ; e na UFG, verificou-se  $M=2,71$ . Quanto aos desvio-padrão, observou-se entre as instituições pesquisadas que : no IF Goiano foi encontrado o maior desvio-padrão  $\sigma=0,87$ ; no IFG foi encontrado o menor desvio-padrão  $\sigma=0,71$ ; na UFG, o desvio-padrão intermediário  $\sigma=0,77$ . Observando o p-value na Tabela 10, para esse fator, verifica-se diferença significativa entre os resultados das instituições pesquisadas.

Descrevendo a Tabela 10, sob a perspectiva da dimensão Instrumentalidade, será observado os fatores: Envolvimento e reconhecimento, Condições materiais de trabalho, Desgaste e desumanização, Recompensas e independência econômica e Responsabilidade. Observando FII, nota-se nos técnicos administrativos do IF Goiano a maior média ( $M=2,85$ ) e um desvio-padrão de  $0,79$ ; nos TAEs do IFG, a menor média ( $M=2,67$ ) e o menor desvio-padrão das instituições pesquisadas ( $\sigma=0,71$   $\sigma=0,71$ ); a média ( $M=2,74$ ) e o desvio-padrão ( $\sigma=0,73$ ) entre os técnicos da UFG apresentaram valores intermediários dentre os valores observados nos institutos federais. Não foram observadas diferenças significativas entre as instituições.

Observando o fator Condições materiais de trabalho, na Tabela 10, nota-se que os técnicos dos IFs apresentaram as maiores médias e os maiores desvios-padrão das instituições pesquisadas: IF Goiano, com  $M=2,68$  e  $\sigma=0,83$ ; IFG, com  $M=2,42$  e com um desvio-padrão maior que no IF Goiano ( $\sigma=0,99$ ). Os técnicos da UFG para esse fator apresentaram  $M=2,40$ , bem próxima da média do IFG e  $\sigma=0,78$ . Contudo, as diferenças entre os resultados apresentados pelas instituições não é significativa.

No fator FI3, verifica-se na Tabela 10, que os técnicos do IF Goiano apresentam a média mais alta entre os servidores participantes da pesquisa, porém bem próxima da UFG: a média do IF Goiano é  $2,19$  e da UFG é igual  $2,14$ . A menor média no fator é observada nos técnicos do IFG, cuja média encontrada foi  $1,67$ . Quanto aos desvios-padrão, em ordem decrescente de valores, observa-se na Tabela 10 que o maior desvio-padrão é verificado entre TAEs do IFG ( $\sigma=0,70$ ), seguido dos técnicos do UFG ( $\sigma=0,66$ ) e por último, dos servidores do IF Goiano ( $\sigma=0,53$ ). Observa-se ainda diferença significativa entre os resultados das instituições.

Verificando o fator Recompensas e independência econômica, nota-se: a média mais alta neste fator entre os técnicos do IF Goiano ( $M=3,30$  e  $\sigma=0,61$ ); médias iguais entre os TAEs do IFG e da UFG ( $M=3,22$ ). Observando os desvios-padrão nesse fator, verifica-se que o maior desvio-padrão é visualizado entre os TAEs do IF Goiano ( $\sigma=0,61$ ); o menor no IFG ( $\sigma=0,48$ ); na UFG nota-se  $\sigma=0,53$ ). Em relação a diferença entre os resultados apresentados pelas instituições, não verifica-se diferenças significativas.

Em relação ao fator Responsabilidade, observa-se que os técnicos administrativos do IF Goiano e da UFG, apresentam as maiores médias entre as instituições pesquisadas, respectivamente  $M=2,98$  e  $M=2,82$ , e os técnicos do IFG, a menor média  $M=2,74$ . Em relação aos desvios-padrão, entre os técnicos do IFG, nota-se  $\sigma=0,60$  e um desvio-padrão um pouco maior entre os servidores da UFG ( $\sigma=0,64$ ), todavia, o maior desvio-padrão é visualizado entre os servidores do IFG ( $\sigma=0,86$ ). Quanto ao grau de relevância das diferenças entre as instituições, não há diferenças significativas entre os resultados encontrados.

Para finalizar a descrição dos dados da Tabela 10, será observado o resultado da Força Motivacional. Ao verificar a Força Motivacional, observa-se que a maior média foi encontrada entre os TAEs do IF Goiano ( $M=140,51$ ) e que os técnicos da UFG apresentam a média mais baixa de todas as instituições pesquisadas ( $M=118,81$ ). Entre os servidores do IFG, nota-se uma média intermediária, porém mais próxima da UFG ( $M=123,12$ ). Quanto ao grau de relevância das diferenças observadas entre as instituições pesquisadas, conforme  $p\text{-value}=0,0334$  tem-se que é significativa.

Ante o exposto, conforme análise das médias e desvio-padrão são os principais fatores motivadores para os técnicos administrativos das três instituições pesquisadas na dimensão Expectativa: Responsabilidade e Recompensas e independência econômica. Para a instrumentalidade, são fatores motivadores: Recompensas e independência econômica e Responsabilidade.

Comparando os resultados apresentados com outros estudos realizados com a utilização do IMST, observa-se que os fatores Responsabilidade e Recompensas e independência econômica, do componente motivacional Expectativa, também foram considerados fatores de aumento da força motivacional na pesquisa realizada por Alves Filho (2012) sobre profissionais no serviço público. Entretanto, Alves Filho (2012) apresentou Recompensas e

independência econômica, na versão do IMST utilizada pelo autor Segurança e dignidade, como o fator motivador de primeiro plano junto como Autoexpressão e justiça no trabalho, englobadas nesta pesquisa pelos fatores Autoexpressão e Condições materiais de trabalho. A Responsabilidade no referido estudo foi visualizada pelo autor somente como um fator impulsionador intermediário da força motivacional.

O resultado encontrado nesta pesquisa sobre fatores motivadores em relação à Instrumentalidade diferem dos resultados apresentados por Alves Filho (2012), no qual o fator Envolvimento, denominado Envolvimento e reconhecimento na versão do IMST aplicada a esta pesquisa, se destacou como fator impulsionador da força motivacional. Recompensas e independência econômica é citado somente como o segundo fator importante para a motivação, dentro do componente Instrumentalidade.

Quanto aos fatores que menos contribuem para o aumento da força motivacional, a pesquisa revela: em Expectativa, o fator Desgaste e desumanização; em Instrumentalidade, também destaca-se o mesmo fator. Corroborando com esses resultados citam-se a pesquisa de Alves Filho e Araújo (2001) e o estudo de Alves Filho (2012), na qual esse fator também se apresentou como fator que mais contribuiu para baixar a força motivacional, já que um indivíduo, conforme Alves Filho e Araújo (2001), não espera terminar suas tarefas apressadamente, sentir-se como um animal ou máquina, sentir-se cansado e não perceber o salário conforme o trabalho realizado.

Após a identificação dos principais fatores responsáveis pelo aumento ou redução da força motivacional, será apresentada uma comparação das médias dos fatores das dimensões expectativas e instrumentalidade entre as instituições pesquisadas. Tomando como base os itens respondidos pelos técnicos sobre as Expectativas, verifica-se que entre as instituições pesquisadas:

- nos fatores Autoexpressão e Responsabilidade não há uma diferença significativa entre as instituições pesquisadas, todavia, a média do primeiro fator entre estas instituições ( $M=2,53$ ) é distante das apresentadas nas pesquisas de Borges e Alves Filho (2001) ( $M=3,43$ ), Borges e Alves Filho (2003) ( $M=3,56$ ) e Alves Filho (2012) ( $M=3,58$ ). Para o fator Responsabilidade ( $M=3,14$ ) a situação se repete, embora como menor diferença:

nos trabalhos de Borges e Alves Filho (2001) (M=3,40), Borges e Alves Filho (2003) (M=3,30) e Alves Filho (2012) (M=3,34);

- no fator Desgaste e desumanização, a média da UFG é significativamente maior que a das demais instituições pesquisadas M=2,35 e maior que as médias encontradas neste fator nos estudos de Borges e Alves Filho (2001) (M=1,88), Borges e Alves Filho (2003) (M=2,11) e Alves Filho (2012) (M=2,10). Nessas condições, percebe-se que cresce a expectativa do indivíduo na crença do trabalho como algo ruim, cansativo e desgastante;

- no fator Recompensas e independência econômica a média dos institutos federais (IF Goiano, com M=3,12 e IFG com M= 2,91) é maior que a da UFG (M=2,71), mas bem abaixo das médias apresentadas por fatores equivalentes nas pesquisas de Borges e Alves Filho (2001) (M=3,41), Borges e Alves Filho (2003) (M=3,47) e Alves Filho (2012) (M=3,50), respectivamente denominados Bem-estar e independência e Segurança e Dignidade para as duas últimas pesquisas;

- no fator Condições materiais de trabalho, se repete a situação anterior, na qual a média dos institutos federais (IF Goiano com M=2,81 e o IFG com M= 2,79) é maior que a da UFG (M=2,44) e estão bem abaixo das médias apresentadas por fatores equivalentes nas pesquisas de Borges e Alves Filho (2001) (M=3,41), Borges e Alves Filho (2003) (M=3,47) e Alves Filho (2012) (M=3,50), respectivamente denominados Bem-estar e independência e Segurança e Dignidade para as duas últimas pesquisas, que engloba Recompensas e independência econômica e Condições materiais de trabalho;

- verifica-se em todos os itens do componente Expectativa que no IF Goiano, o desvio-padrão é muito alto, significando que há muita dispersão entre as respostas dos participantes da pesquisa e a média (BONATO, 2008), isto é a amostra é muito heterogênea, mostrando uma discordância entre os participantes da pesquisa.

Quanto à Instrumentalidade, seguindo a análise das médias e realizando a comparação entre as IFES, percebe-se que para o fator Envolvimento e reconhecimento não há grandes diferenças entre as instituições. Contudo as médias apresentadas pelo IF Goiano, IFG e UFG,

respectivamente,  $M=2,85$ ,  $M=2,67$  e  $M=2,74$ ) são inferiores a média encontrada por Alves Filho (2012) para o mesmo fator, denominado apenas Envolvimento, e sob as mesmas condições de análise,  $M= 3,32$ .

Ainda sobre o componente Instrumentalidade, notou-se na pesquisa que a média do IF Goiano para o fator Recompensas e independência econômica ( $M=3,30$ ), é maior que nas demais IFES. Essa condição também é percebida quando se verifica as médias apresentadas em estudos sobre este fator, como Borges e Alves Filho (2001) ( $M=2,88$ ), Borges e Alves Filho (2003) ( $3,07$ ) e Alves Filho (2012) ( $M=2,87$ ), denominados respectivamente de Independência e bem-estar e Reconhecimento e independência econômica para as duas últimas pesquisas.

Quanto aos fatores Recompensas e independência econômica e Responsabilidade da dimensão Instrumentalidade, não se nota diferenças significativas entre os resultados revelados pela pesquisa. Somente é perceptível diferença relevante nos dados entre as instituições, nessa dimensão, para o fator Desgaste e desumanização, no qual o IFG apresenta a média mais elevada e o IF Goiano a média mais baixa.

Em relação a todos os fatores do componente Instrumentalidade, repetindo o que aconteceu nos fatores da Expectativa, nota-se no IF Goiano um desvio-padrão elevado, demonstrando a heterogeneidade das respostas dos participantes da pesquisa. Isso deve ser levado em consideração quando o IF Goiano apresenta médias mais altas em relação a outras instituições pesquisadas, pois é possível inferir que dentro da mesma instituição há pessoas que possuem uma posição totalmente oposta à mostrada pela média.

Quanto ao nível geral de motivação entre as instituições, conforme Borges, Alves Filho e Tamayo (2008), a aplicação da fórmula para o cálculo da força motivacional pode determinar um resultado que hipoteticamente pode variar entre 0 e 256. Nesse contexto, a média geral da força motivacional entre as instituições pesquisadas apresentou um valor de 127,4, comparando com a pesquisa de Pereira (2008), pode ser considerada bem próxima de uma força motivacional mediana.

Quanto à comparação da Força motivacional entre os técnicos das instituições, observou-se que há diferença significativa entre os resultados apresentados pelos técnicos

administrativos das instituições participantes da pesquisa, em especial entre o IF Goiano e a UFG. Assim, pode-se dizer que conforme a Força motivacional apresentada pelos técnicos da UFG (FM=118,81), que estes são menos motivados que os técnicos dos institutos federais (IFs), considerando a FM calculada entre os técnicos do IF Goiano participantes da pesquisa 140,51 e no IFG, a Força motivacional mensurada foi de 123,12.

Todavia conforme Alves Filho (2012), somente pela média não se pode definir com clareza se este valor da força motivacional é alto ou baixo, já que não se pode determinar o quantitativo de servidores que estão com aquela força, abaixo dela ou na média. Assim, maiores reflexões somente podem ser realizadas a partir da distribuição percentual dos técnicos nos intervalos dos escores.

b) resultados obtidos com a utilização do IMST pela análise da distribuição percentual entre as classes de escores por dimensão, por fator em cada dimensão e pelo cálculo da força motivacional

Os resultados obtidos a partir da análise do percentual dos escores estão demonstrados na Tabela 11.

**Tabela 11** – Distribuição percentual dos escores das dimensões do IMST por instituição

Dimensão	Fator		Percentual das classes				p-values Fisher
			≤ 1	> 1 e ≤ 2	> 2 e ≤ 3	> 3	
Expectativas	Auto-expressão FE1	IF Goiano	5,6	8,3	55,6	30,6	0,5145
		IFG	0,0	21,2	60,6	18,2	
		UFG	3,2	19,0	52,5	25,3	
	Desgaste e Desumanização FE2	IF Goiano	2,8	36,1	61,1	0,0	0,0059
		IFG	3,0	51,5	45,5	0,0	
		UFG	1,3	27,8	58,2	12,7	
	Responsabilidade FE3	IF Goiano	0,0	8,3	16,7	75,0	0,4668
		IFG	0,0	3,0	27,3	69,7	
		UFG	0,0	6,3	31,0	62,7	
	Recompensas e Econômica FE4	IF Goiano	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0080
		IFG	0,0	6,1	42,4	51,5	
		UFG	1,3	8,2	58,2	32,3	
	Condições materiais de trabalho FE5	IF Goiano	11,1	2,8	41,7	44,4	0,0006
		IFG	3,0	15,2	42,4	39,4	
		UFG	5,7	23,4	50,6	20,3	
Instrumentalidade	Envolvimento e reconhecimento FI1	IF Goiano	2,9	8,6	37,1	51,4	0,7820
		IFG	0,0	18,8	46,9	34,4	
		UFG	2,5	13,2	42,8	41,5	
	Condições mate- riais de trabalho FI2	IF Goiano	0,0	25,7	37,1	37,1	0,0950
		IFG	9,4	25,0	31,3	34,4	
		UFG	3,1	24,5	49,7	22,6	

Continua...

Desgaste e Desumanização FI3	IF Goiano	0,0	38,2	55,9	5,9	0,0243
	IFG	15,6	53,1	25,0	6,3	
	UFG	4,4	35,8	49,7	10,1	
Recompensas e independência econômica - FI4	IF Goiano	0,0	5,7	11,4	82,9	0,2086
	IFG	0,0	0,0	31,3	68,8	
	UFG	0,0	3,1	26,4	70,4	
Responsabilidade FI5	IF Goiano	0,0	11,4	37,1	51,4	0,4127
	IFG	6,3	9,4	43,8	40,6	
	UFG	0,6	10,1	46,5	42,8	
Força motivacional FM		≤ 64	>64 e	>128 e	>192	<0,0001
	IF Goiano	15,2	3,0	69,7	12,1	
	IFG	3,1	56,3	34,4	6,3	
	UFG	9,9	45,0	39,7	5,3	

Fonte: elaboração própria.

Observando a Tabela 11, na dimensão Expectativa, levando em consideração o percentual das classes, observa-se para o fator Auto-expressão, que para as três instituições pesquisadas, a maior parte dos participantes da pesquisa se encontram no intervalo de  $>2$  e  $\leq 3$ . Para o IF Goiano, após a concentração de indivíduos nesse intervalo, os demais servidores se aglomeram em maior quantidade no intervalo  $> 3$  e em menores proporções no intervalo  $> 1$  e  $\leq 2$  e  $\leq 1$ . Para o IFG, os demais técnicos se subdividem entre os intervalos  $> 1$  e  $\leq 2$  e  $>3$ . Na UFG, o restante dos servidores se distribuem em maior quantidade pelos  $>3$  e  $> 1$  e  $\leq 2$  e em número menor ocupam o intervalo  $\leq 1$ . Nota-se também nesse fator que não há diferença significativa entre os resultados apresentados pelas instituições.

Para o fator Desgaste e desumanização, analisando-se os resultados da Tabela 11 sob a ótica do percentual de classes, verifica-se que para o IF Goiano a maior parte dos técnicos administrativos se encontra no intervalo de escore  $>2$  e  $\leq 3$ , e em seguida, com menor proporção  $\leq 2$  e  $\leq 1$  e em número bem reduzido ocupam o intervalo  $> 1$ , além de não haver servidores no intervalo  $>3$ . Para o IFG, a maior parte dos participantes se encontra no intervalo de escore inferior  $> 1$  e  $\leq 2$  e quase o mesmo percentual de servidores se encontra no intervalo  $>2$  e  $\leq 3$ , ficando um percentual bem menor de servidores no intervalo  $\leq 1$ . Para a UFG, a maior parte dos técnicos administrativos se encontra no intervalo de escore  $>2$  e  $\leq 3$ , e em seguida, com menor proporção, os servidores estão distribuídos nos intervalos  $> 1$  e  $\leq 2$ ,  $>3$  e um número bem reduzido no intervalo  $\leq 1$ . Quanto ao grau de relevância das diferenças entre as instituições, observa-se diferença significativa.

Quanto ao fator Responsabilidade, observando a Tabela 11, no percentual das classes, nota-se que a maior parte dos técnicos no IF Goiano se encontra no intervalo  $>3$  e que o

restante se encontra subdividido, em menor proporção, entre os intervalos  $>2$  e  $\leq 3$  e  $> 1$  e  $\leq 2$ . Quanto aos técnicos do IFG, verifica-se que a maior parte também se encontra no intervalo  $>3$  e em proporções bem menores ocupam os intervalos  $>2$  e  $\leq 3$  e  $> 1$  e  $\leq 2$ . Para a UFG, a maior parte dos técnicos se concentra no intervalo  $<3$ , seguidos de uma ocupação reduzida de técnicos nos intervalos  $>2$  e  $\leq 3$  e  $> 1$  e  $\leq 2$ . Não observa-se diferença significativa entre os resultados apresentados pelas instituições.

Em relação ao fator Recompensa e independência econômica, observando o percentual das classes para os IFs, tem-se que a maior parte dos participantes se encontra no intervalo superior  $>3$ . No IF Goiano, os demais técnicos ocupam o intervalo  $>2$  e  $\leq 3$ . Para o IFG, os demais técnicos se subdividem no intervalo  $>2$  e  $\leq 3$  e em menor número ocupam o intervalo  $> 1$  e  $\leq 2$ . Para a UFG, os técnicos administrativos ocupam em maior quantidade o intervalo  $>3$  e em proporções menores ocupam os intervalos  $> 2$  e  $\leq 3$  e  $>1$  e  $\leq 2$ . Pelo p-value apresentado na Tabela 11, em relação a esse fator, nota-se diferença significativa entre os resultados apresentados pelas instituições pesquisadas.

Para o fator Condições materiais de trabalho, pelo percentual das classes, verifica-se que para o IF Goiano, a maior parte dos respondentes está no intervalo  $>3$ , seguidos de uma concentração um pouco menor de servidores no intervalo  $>2$  e  $\leq 3$  e em menor número nos intervalos  $\leq 1$  e  $>1$  e  $\leq 2$ . Para o IFG, a maior parte dos servidores se concentra no intervalo  $>2$  e  $\leq 3$  e em seguida, em número um pouco menor ocupam o intervalo  $> 3$  e os demais se distribuem nos intervalos  $>1$  e  $\leq 2$  e  $\leq 1$ . Na UFG, para esse fator, a maior parte dos servidores se concentra no intervalo  $>2$  e  $\leq 3$ , seguidos dos intervalos  $> 1$  e  $\leq 2$ ,  $>3$  e  $\leq 1$ . Observando a Tabela 11 nesse fator, também verifica-se que há diferença significativa entre os resultados apresentados pelos técnicos das instituições pesquisadas.

Quanto à observação dos fatores da Instrumentalidade pelo percentual de classes na Tabela 11, nota-se que para o fator Envolvimento e reconhecimento, a maior parte dos participantes da pesquisa pelo IF Goiano se encontra no intervalo de escore  $> 3$ , seguidos da ocupação em menor proporção dos intervalos  $>2$  e  $\leq 3$  e  $> 1$  e  $\leq 2$  e em número bem menor no intervalo  $\leq 1$ . A maior parte dos participantes pelo IFG se concentra no intervalo  $>2$  e  $\leq 3$  e os demais se encontram distribuídos nos intervalos  $>3$  e  $> 1$  e  $\leq 2$ . Na UFG, a maior parte dos participantes também se encontra no intervalo  $>2$  e  $\leq 3$ , seguidos de uma ocupação um pouco menor no intervalo  $>3$  e bem menor nos intervalos  $> 1$  e  $\leq 2$  e  $\leq 1$ .

Quanto ao fator Condições materiais de trabalho, para o IF Goiano o maior percentual de servidores se encontra igualmente distribuído entre os escores  $>2$  e  $\leq 3$  e  $<3$  e o restante no intervalo  $> 1$  e  $\leq 2$ . Para o IFG, os maiores percentuais de servidores se concentram no intervalo  $<3$  e  $>2$  e  $\leq 3$  e os demais se encontram distribuídos de forma decrescente, respectivamente entre os intervalos dos escores  $> 1$  e  $\leq 2$  e  $\leq 1$ . Para a UFG, quase metade dos técnicos ocupa o intervalo  $>2$  e  $\leq 3$ , estando os demais servidores distribuídos entre os intervalos  $>3$  e  $> 1$  e  $\leq 2$ , e em número bem inferior no intervalo  $\leq 1$ .

Para o fator Desgaste e desumanização, observa-se na Tabela 11, que mais da metade dos servidores participantes da pesquisa pelo IF Goiano se encontra no intervalo  $>2$  e  $\leq 3$  e os demais se encontram em maior número no intervalo  $> 1$  e  $\leq 2$  e em número inferior no intervalo  $>3$ . Quanto ao IFG, mais da metade dos técnicos participantes da pesquisa por esta instituição, se encontra no intervalo  $> 1$  e  $\leq 2$  e os demais se encontram distribuídos pelos intervalos  $>2$  e  $\leq 3$  e  $\leq 1$ , e em número inferior no intervalo  $>3$ . Para a UFG, nota-se que a maior parte dos servidores se concentra no intervalo  $>2$  e  $\leq 3$ , em número um pouco menor no intervalo  $> 1$  e  $\leq 2$  e em números menores ainda, respectivamente nos intervalos  $>3$  e  $\leq 1$ .

No fator Recompensas e independência econômica, observa-se na Tabela 11 que quase 83% dos servidores do IF Goiano se encontra no intervalo  $> 3$  e os demais estão distribuídos entre os intervalos  $>2$  e  $\leq 3$  e  $> 1$  e  $\leq 2$ . No IFG, quase 70% dos servidores se encontra no intervalo  $> 3$  e os demais se encontram distribuídos no intervalo  $>2$  e  $\leq 3$ . Para a UFG, nota-se que um pouco mais que 70% dos técnicos se encontra no intervalo  $>3$  e os demais estão distribuídos entre os intervalos  $>2$  e  $\leq 3$  e em menor número no intervalo  $> 1$  e  $\leq 2$ .

Quanto ao fator Responsabilidade, na Tabela 11, tomando como base o percentual de classes, verifica-se no IF Goiano que pouco mais da metade dos técnicos se concentra no intervalo  $> 3$  e a outra metade se encontra distribuída nos intervalos  $>2$  e  $\leq 3$  e  $> 1$  e  $\leq 2$ . No IFG, a maior parte dos técnicos se encontra no intervalo  $>2$  e  $\leq 3$  e em proporção um pouco menor de técnicos no intervalo  $>3$ , os demais 18% restantes se encontram distribuídos no intervalos  $> 1$  e  $\leq 2$  e  $\leq 1$ . Na UFG, nota-se que 46,5 % dos técnicos se encontra no intervalo  $>2$  e  $\leq 3$  e 42,8% no intervalo  $>3$  e os demais se encontram distribuídos entre os intervalos  $> 1$  e  $\leq 2$  e em menor proporção no intervalo  $\leq 1$ .

Analisando os p-values apresentados na Tabela 11 para os fatores da dimensão Instrumentalidade, verifica-se que a distribuição percentual entre as três instituições participantes da pesquisa é desigual nos fatores Desgaste e desumanização.

Observando a Força Motivacional, na Tabela 11, verifica-se que quase 70% dos participantes da pesquisa pelo IF Goiano, se encontram no intervalo  $>128$  e  $\leq 192$  e os demais técnicos estão distribuídos nos intervalos  $\leq 64$ ,  $\leq 256$  e  $>64$  e  $\leq 128$ . Para o IFG, quase 57% dos técnicos estão no intervalo  $>64$  e  $\leq 128$ , 39,7% no intervalo  $>128$  e  $\leq 192$  e os demais distribuídos nos intervalos  $\leq 256$  e  $\leq 64$ . Na UFG, percebe-se que a maior parte dos técnicos se concentra no intervalo  $>64$  e  $\leq 128$  e um percentual somente um pouco menor no intervalo  $>128$  e  $\leq 192$ , sendo que aproximadamente 15% se encontram distribuídos nos intervalos  $\leq 64$  e  $\leq 256$ .

Quanto ao grau de significância da diferença entre os resultados apresentados pela Força motivacional entre os técnicos participantes da pesquisa na Tabela 11, nota-se pelo p-value apresentado, que há diferença significativa entre as instituições. Após a descrição dos resultados da Tabela 11, é importante relatar o que pode ser entendido pela análise da mesma.

Analisando os fatores motivacionais nas Expectativas, a partir da frequência dos técnicos administrativos por intervalos da distribuição de escores (0-4), verifica-se que há poucas diferenças entre a frequência dos técnicos administrativos nestes fatores nas três instituições, com destaque para o fator Desgaste e desumanização, no qual o IFG apresenta um percentual maior de servidores no escore  $> 1$  e  $\leq 2$ , se comparado a demais instituições pesquisadas e melhor também que os resultados apresentados por Alves Filho (2012), na qual a maior parte dos participantes da pesquisa se encontrava no intervalo  $>2$  e  $\leq 3$ . Isso demonstra que os técnicos do IFG estão menos propensos a visualizar o trabalho, seguindo o conceito deste fator para Borges, Alves Filho e Tamayo (2008), como fonte de cansaço, atarefamento, esforço e de sentimento de não ser humano, mas uma máquina.

Continuando a análise dos resultados dos itens relativos à Expectativa, a partir do percentual dos escores, observou-se que na UFG, nos fatores Recompensas e independência econômica e Condições materiais de trabalho, a frequência maior dos servidores está no intervalo de escore  $>2$  e  $\leq 3$ . Esse resultado é distinto do apresentado por Alves Filho (2012) sobre estes fatores, na mesma condição de análise, resumidos na estrutura fatorial adota pelo

autor em único fator chamado Segurança e Dignidade, pois a maior parte dos respondentes se concentrava no intervalo  $>3$ .

No geral, a análise de percentual de escores entre as classes indicou que os fatores Responsabilidade e Recompensas e independência econômica do componente motivacional Expectativa tiveram as melhores avaliações. Esse resultado, porém, é oposto ao encontrado na pesquisa realizada por Alves Filho (2012), na qual o fator em que mais houve concentração de servidores foi o fator Autoexpressão e justiça no trabalho, análogo na versão do IMST utilizada nesta pesquisa a Autoexpressão e Condições materiais de trabalho, conforme definições de Borges, Alves Filho e Tamayo (2008), e somente depois aparecem Segurança e dignidade e Responsabilidade.

Seguindo a comparação entre as instituições pesquisadas sob a perspectiva da frequência dos intervalos dos escores, ressalta-se entre os fatores da Expectativa, que houve diferenças significativas entre as instituições somente para as dimensões Desgaste e Desumanização, Recompensas e Independência Econômica e Condições materiais de trabalho. Para o fator Desgaste e desumanização, os técnicos do IF Goiano e da UFG se concentraram mais no intervalo de escores  $<3$  e os servidores do IFG no intervalo  $> 1$  e  $\leq 2$ , em oposição aos resultados encontrados no estudo de Alves Filho (2012) sobre este fator, na qual a maior parte dos servidores da pesquisa está englobada no escore  $2 < 3$ .

Considerando os fatores Recompensas e independência econômica e Condições materiais de trabalho, tem-se que a maior parte dos técnicos dos institutos federais está no escore  $<3$ , todavia os servidores da UFG se concentraram mais no escore  $2 < 3$ . Confrontando esses resultados com os resultados apresentados na pesquisa de Alves Filho (2012), percebe-se uma similaridade com o resultado da UFG, considerando que esses dois fatores na estrutura fatorial do instrumento adotada por Alves Filho (2012) seria resumido ao fator Segurança e Dignidade.

Na dimensão Instrumentalidade, analisada pelo percentual das classes, verifica-se poucas diferenças entre os percentuais das três instituições. Todavia, observa-se, no geral, que o fator Recompensas e independência econômica teve as melhores avaliações, contrapondo-se ao resultado da pesquisa de Alves Filho (2012), na qual o fator que obteve escores mais elevados foi o Envolvimento.

Nota-se também que somente houve diferença significativa nos elementos do componente Instrumentalidade entre as instituições para o fator Desgaste e desumanização, no qual entre os TAEs do IF Goiano e na UFG a maior parte se concentrou no intervalo  $>2$  e  $\leq 3$ , e no IFG no intervalo  $> 1$  e  $\leq 2$ . No estudo de Alves Filho (2012), a maior parte dos servidores se encontrou no escore  $2 < 3$ .

Observou-se ainda no fator Condições materiais de trabalho como elemento da Instrumentalidade, que a maioria dos técnicos da UFG se concentraram no intervalo dos escores  $>2$  e  $\leq 3$ , indicando que estes participantes da pesquisa percebiam bem menos que o seu desempenho poderia gerar melhores condições de trabalho, que os demais servidores das outras instituições pesquisadas. No estudo de Alves Filho (2012), os resultados para este fator, na versão utilizada para o autor mais próximo do conceito Justiça no trabalho, verifica-se que o grau de percepção dos investigados é um pouco mais baixo para este fator ( $> 1$  e  $\leq 2$ ).

Em síntese, apesar das diferenças entre as instituições relativas a um ou outro fator dentro dos componentes Expectativa e Instrumentalidade, pode-se concluir que, de forma geral, os principais fatores responsáveis pelo aumento da força motivacional são Recompensas e independência econômica e Responsabilidade. O resultado sobre o fator Recompensa e independência econômica como elemento motivador é semelhante ao encontrado na pesquisa realizada por Alves Filho e Araújo (2001), após a realização das equivalências de definições com os fatores do IMST utilizados na presente pesquisa. Todavia, nas pesquisas de Alves Filho (2012) e Prazeres (2013), Recompensas e independência econômica não é o principal fator impulsionador da força motivacional.

Ainda refletindo sobre os dados obtidos na pesquisa sobre o fator motivador Recompensas e independência econômica, pode-se inferir uma contradição com o relato de Tamayo e Paschoal (2003), que informaram que a tendência moderna para motivar trabalhadores nas organizações é de: substituir a política da recompensa pelo desempenho (SCHIEHLL; MORISSETE, 2000) pelo estímulo ao bem-estar e a felicidade do empregado (EREZ; KLEINBECK; THIERRY, 2001).

Em relação aos fatores de redução da força motivacional, percebe-se uma unanimidade entre as instituições ao apontarem o fator Desgaste e desumanização, apesar do IFG apresentar índices menores para este fator. Em pesquisa realizada por Prazeres (2013),

também utilizando o IMST em seu estudo, apesar deste fator ser apontado como desmotivador, o autor, ainda aponta dentro do componente Expectativa, Recompensas e independência econômica e dentro da Instrumentalidade, destaca o fator Envolvimento e reconhecimento.

Observando os resultados apresentados na Tabela 11 em relação à Força motivacional, nota-se que a maior parte dos técnicos do IF Goiano encontra-se concentrada no intervalo de moderado superior. Esse resultado para força motivacional encontrado na pesquisa é próximo ao encontrado na pesquisa de Borges e Alves Filho (2001), realizada entre bancários e profissionais de saúde de Natal, e de Pereira (2008), que teve como amostra bancários da cidade de Brasília, nas quais sobressaiu-se a força motivacional moderada superior. No trabalho de Alves Filho (2012), também estudando profissionais de saúde, a maior parte dos participantes da pesquisa se encontravam no intervalo da força motivacional moderada superior.

Quanto às diferenças significativas encontradas na Tabela 11, a explicação para esta variação da força motivacional entre as instituições pesquisadas é difícil de ser explicada quando consideramos que nas instituições pesquisadas os recursos humanos seguem a mesma legislação, a Lei nº 8.112/90, que trata do regime jurídico dos servidores públicos civis da União das autarquias e das fundações públicas federais (BRASIL, 1990), possuem o mesmo plano de cargos e salários regulamentado pela Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005), bem como nos resultados dessa pesquisa, não pode ser observado grandes discrepância entre as médias e percentuais nos escores dos fatores da Expectativa e Instrumentalidade, com exceção da média no fator Desgaste e desumanização.

Todavia, nos IFs, a administração superior adotou a flexibilização do horário de trabalho dos técnicos administrativos, permitindo que estes cumpram seis horas diárias ou trinta horas semanais, conforme Portaria nº 540/2012 do IFG (BRASIL, 2012c) e do Regulamento da flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação do Instituto Federal Goiano, de 17 de outubro de 2013 (BRASIL, 2013b), podendo esse ser um dos motivos da diferença no nível de motivação entre as instituições pesquisadas. De acordo com Batista, et al. (2004) e Vogelmann (2012) a carga horária de trabalho é um fator influenciador da motivação. Vogelmann(2012), especificamente em relação aos seu serviço público, acrescenta que a flexibilização no horário de trabalho dos

servidores públicos leva a uma maior motivação no trabalho, pois permite que os servidores organizem melhor seus horários de acordo com o determinado pela instituição onde trabalham e trabalhem mais naquele horário, melhorando a qualidade do serviço prestado e a imagem da Administração Pública.

Independente da estrutura ou das regras adotadas em uma instituição, é importante lembrar que motivação, de acordo com Vroom (1995), está relacionada aos objetivos e as escolhas individuais, bem como das expectativas de cada um em alcançar esses objetivos. Gondim e Silva (2014), parafraseando Vroom (1995), relatam motivação como uma força emocional e consciente, acionada quando alguém precisa escolher entre vários planos de ação, estando esta força relacionada as expectativas individuais e ao julgamento subjetivo das implicações esperadas através da comparação entre as várias opções de ação.

c) resultado geral de cada dimensão do IMST e da força motivacional geral dos técnicos das instituições pesquisadas

Os resultados da análise geral de cada dimensão do IMST e da força motivacional geral encontrados após a distribuição percentual dos participantes da pesquisa de todas as instituições será demonstrado na Tabela 12.

**Tabela 12** – Distribuição percentual geral dos escores das dimensões do IMST

Atributos	Dimensão		Percentual das classes			
			≤ 1	> 1 e ≤ 2	> 2 e ≤ 3	> 3
Expectativas	Autoexpressão	FE1	3,1	17,5	53,9	25,4
	Desgaste e desumanização	FE2	1,8	32,5	56,1	9,6
	Responsabilidade	FE3	0,0	5,7	28,9	65,4
	Recompensas e independência econômica	FE4	0,9	6,1	53,1	39,9
	Condições materiais de trabalho	FE5	6,1	18,4	48,2	27,2
Instrumentalidade	Envolvimento e reconhecimento	FI1	2,2	13,7	42,7	41,4
	Condições materiais de trabalho	FI2	4,0	25,1	44,9	26,0
	Desgaste e Desumanização	FI3	5,3	39,2	47,1	8,4
	Recompensas e Independência econômica	FI4	0,0	3,1	24,7	72,2
	Responsabilidade	FI5	1,3	10,6	44,9	43,2
Força motivacional			≤ 64	> 64 e ≤ 128	>128 e ≤192	>192
		FM	10,0	40,2	43,4	6,4

Fonte: elaboração própria.

Observando a tabela acima, na dimensão Expectativas, no fator Autoexpressão verifica-se que 53,9% dos técnicos administrativos estão agrupados no intervalo  $>2$  e  $\leq 3$ , 25,4% no intervalo superior, com somente 3,1% no intervalo inferior e 17,5% no intervalo moderado inferior. No fator Desgaste e desumanização, a mesma situação se repete: 56,1% no intervalo moderado superior, 9,6% no intervalo superior, 1,8% no intervalo inferior e 32,5% no moderado inferior.

Continuando a descrição da Tabela 12, no fator Responsabilidade da dimensão Expectativas, nota-se que a maior parte dos técnicos se encontra no intervalo superior (65,4%), 28,9% no intervalo moderado superior e 5,7 no intervalo moderado inferior. Já no fator Recompensas e independência econômica, 53,1% dos TAEs se encontra no intervalo moderado superior, 39,9% no superior, menos que 1% no intervalo inferior e 6,1% no moderado inferior, situação que se repete observando o fator Condições materiais de trabalho, no qual metade dos servidores se encontra no intervalo  $>2$  e  $\leq 3$ , 27,2% no intervalo  $>3$ , pouco mais de 6% no intervalo  $> 1$  e  $\leq 2$  e 18,4% no intervalo  $>1$  e  $\leq 2$ .

Outra dimensão do IMST presente na Tabela 12 é a Instrumentalidade. Observando os fatores da Instrumentalidade, nota-se no fator Envolvimento e reconhecimento que 42,7% dos técnicos participantes da pesquisa está concentrada no intervalo  $>2$  e  $\leq 3$  e 41,4% no intervalo  $>3$ . Observa-se ainda que somente 2,2% dos TAEs é encontrada no intervalo inferior e 13,7% no moderado superior.

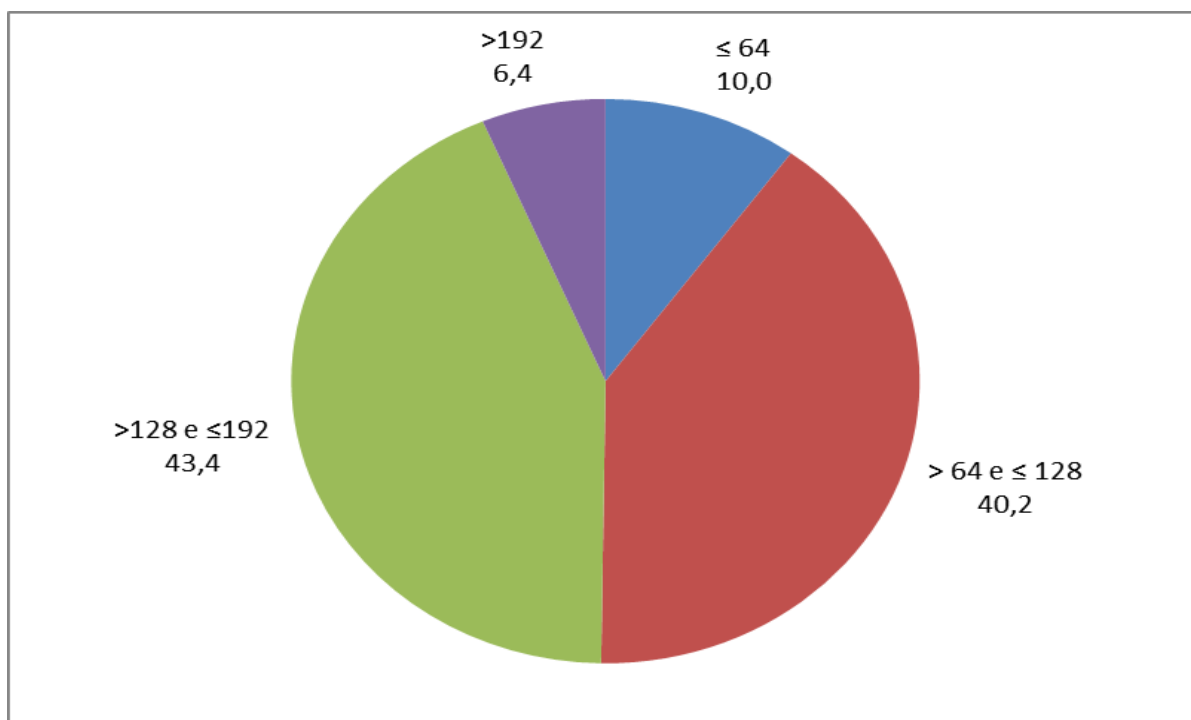
Quanto ao fator Condições materiais de trabalho, verifica-se que quase 45% dos servidores estão no intervalo moderado superior e 26% no intervalo superior. No intervalo inferior, nesse mesmo fator, encontra-se apenas 4% dos servidores e 25,1% no intervalo moderado inferior.

No fator FI3, nota-se na Tabela 12, que 47,1% dos TAEs se encontram no intervalo moderado superior, 8,4 % no superior, 5,3% no inferior e 39,2% no moderado inferior. Quanto ao fator Recompensas e independência econômica, verifica-se que a maior parte dos técnicos participantes da pesquisa (72,2%) encontra-se no intervalo  $> 3$ , 24,7% no intervalo  $>2$  e  $\leq 3$  e 3,1% no intervalo  $> 1$  e  $\leq 2$ .

Finalizando os resultados apresentados dos fatores na dimensão Instrumentalidade, verifica-se que no fator Responsabilidade, na Tabela 12, é possível verificar que quase 50 % dos servidores participantes da pesquisa estão concentrados no intervalo moderado superior, 43,2% no intervalo superior, somente 1,3% no intervalo inferior e 10,6% no intervalo moderado inferior.

Quanto a força motivacional geral dos técnicos administrativos, na Tabela 12 e cujos dados estão representados na Figura 12, observa-se a seguinte distribuição percentual dos servidores no intervalo: 43,4% no moderado superior 6,4% no superior, somente 10% no inferior e 40,2% no moderado inferior. Diante desses dados, é possível considerar que a força motivacional geral dos técnicos administrativos das instituições federais de ensino superior do Estado de Goiás é moderada superior, porém com um percentual bem próximo de técnicos no intervalo moderado inferior.

**Figura 12** – Distribuição percentual para os escores de FM - geral



Fonte: elaboração própria.

Comparando os resultados gerais da pesquisa, em relação ao IMST, com o trabalho de Alves Filho (2012), observou-se uma distribuição percentual distinta da descrita anteriormente: na obra do autor, para todos os fatores, a maior parte dos participantes da pesquisa se encontra no intervalo superior, exceto no fator Desgaste e desumanização, na qual

a maioria dos servidores encontra-se no intervalo  $>2$  e  $\leq 3$ ; na presente pesquisa, exceto para o fator Responsabilidade, a maior parte dos participantes da pesquisa concentra-se no intervalo moderado superior.

Na dimensão Instrumentalidade, a partir da observação da estrutura fatorial utilizada por Alves Filho (2012) em sua tese, nota-se na maioria dos fatores, baixos percentuais de servidores nos intervalos inferior e moderado inferior, com exceção do fator Justiça no trabalho. Na Tabela 11, essa situação é semelhante, exceto para o fator Desgaste e desumanização.

Na pesquisa de Alves Filho (2012), o resultado apresentado no fator Desgaste e desumanização é semelhante ao visualizado na Tabela 12, no qual a maior parte da amostra se concentra no intervalo moderado superior, isto é, um percentual elevado de participantes da pesquisa veem o próprio desempenho como responsável por gerar um esgotamento, por despertar o sentimento de ser máquina ou animal, de esforço físico, entre outros (BORGES; ALVES FILHO; TAMAYO; 2008).

Em relação à Força motivacional, na Tabela 12, verifica-se que a maior parte dos servidores se encontra no intervalo moderado inferior (43,4%), semelhante ao resultado encontrado no estudo de Borges e Alves Filho (2003) e Alves Filho (2012), no qual a maior parte da amostra se encontra no intervalo moderado superior, porém há um grande número de participantes no intervalo moderado inferior, bem próximo do percentual de servidores no intervalo anterior (40,2%). É importante destacar que há 10% de técnicos no intervalo inferior que precisam ser motivados, apesar de 6,4% de servidores poderem ser encontrados no intervalo superior.

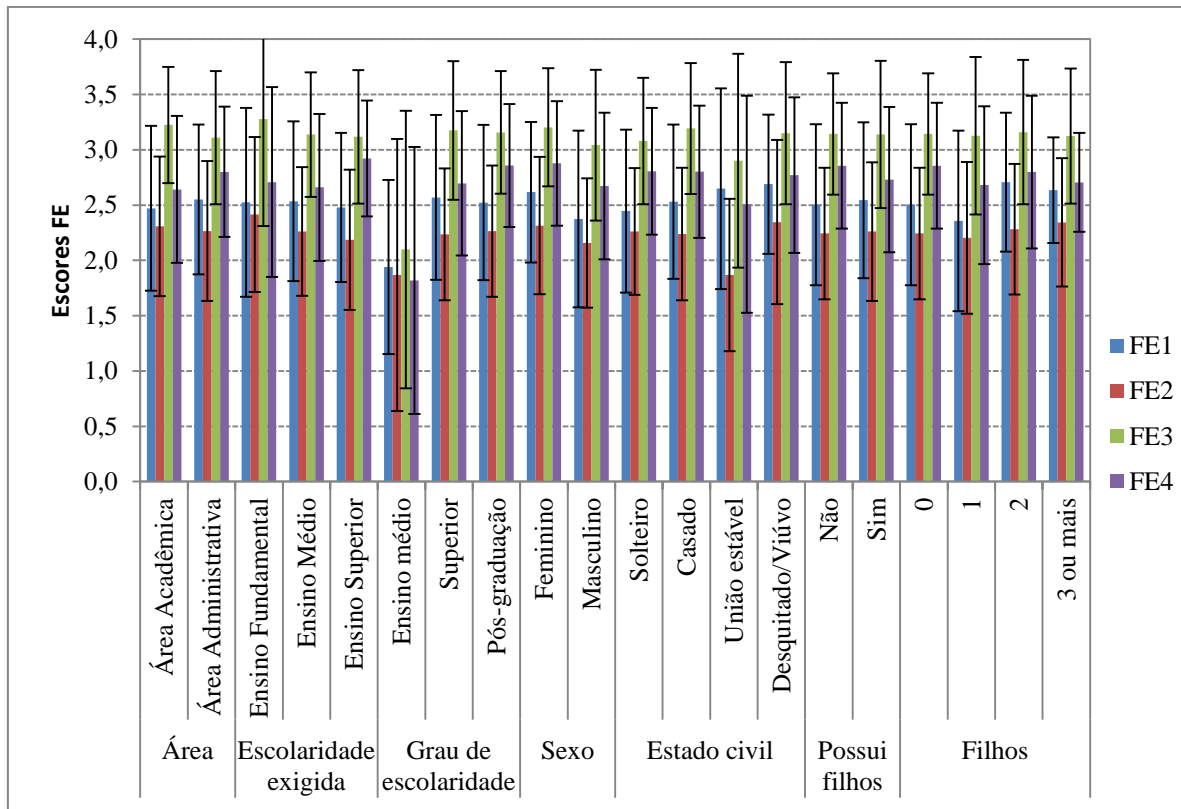
d) resultados da influência de variáveis do perfil do servidor participante da pesquisa órgão de lotação, cargo ocupado, grau de escolaridade, sexo, estado civil, se possui filho e o quantitativo de filhos para quem tem filho, na motivação no trabalho

Quanto ao entendimento da influência de variáveis do perfil do servidor participante da pesquisa (órgão de lotação, cargo ocupado, grau de escolaridade, sexo, estado civil, se possui filho e o quantitativo de filhos para quem tem filho), tem-se na Tabela 13 e na Figura 13 as médias e desvios padrão dos resultados da dimensão Expectativa do IMST para essas características do perfil do servidor.

**Tabela 13** – Médias e desvios padrão (entre parêntesis) e influências em FE

Medida		FE1	FE2	FE3	FE4	FE5
Órgão de lotação	Área Acadêmica	2,47 (0,74)	2,31 (0,63)	3,22 (0,52)	2,64 (0,66)	2,53 (0,70)
	Área Administrativa	2,55 (0,68)	2,27 (0,63)	3,11 (0,60)	2,80 (0,59)	2,55 (0,77)
Cargo ocupado	Ensino Fundamental	2,52 (0,85)	2,41 (0,70)	3,28 (0,97)	2,71 (0,86)	2,72 (0,73)
	Ensino Médio	2,53 (0,72)	2,26 (0,58)	3,14 (0,56)	2,66 (0,66)	2,52 (0,79)
	Ensino Superior	2,48 (0,68)	2,19 (0,63)	3,12 (0,60)	2,92 (0,52)	2,50 (0,82)
Grau de escolaridade	Ensino médio	1,94 (0,79)	1,87 (1,23)	2,10 (1,25)	1,82 (1,21)	1,42 (0,53)
	Superior	2,57 (0,75)	2,23 (0,60)	3,17 (0,63)	2,70 (0,65)	2,55 (0,75)
	Pós-graduação	2,52 (0,70)	2,26 (0,59)	3,16 (0,55)	2,86 (0,56)	2,58 (0,79)
Sexo	Feminino	2,62 (0,64)	2,31 (0,62)	3,20 (0,53)	2,88 (0,56)	2,54 (0,79)
	Masculino	2,37 (0,80)	2,16 (0,59)	3,04 (0,68)	2,67 (0,66)	2,54 (0,80)
Estado civil	Solteiro	2,45 (0,74)	2,26 (0,57)	3,08 (0,57)	2,81 (0,57)	2,53 (0,79)
	Casado	2,53 (0,70)	2,24 (0,60)	3,19 (0,59)	2,80 (0,60)	2,55 (0,79)
	União estável	2,65 (0,91)	1,87 (0,69)	2,90 (0,97)	2,51 (0,98)	2,36 (0,91)
	Desquitado/Viúvo	2,69 (0,63)	2,35 (0,74)	3,15 (0,64)	2,77 (0,70)	2,71 (0,79)
Possui filhos	Não	2,50 (0,73)	2,24 (0,60)	3,14 (0,55)	2,86 (0,57)	2,57 (0,76)
	Sim	2,54 (0,70)	2,26 (0,63)	3,14 (0,66)	2,73 (0,66)	2,52 (0,83)
Filhos	0	2,50 (0,73)	2,24 (0,60)	3,14 (0,55)	2,86 (0,57)	2,57 (0,76)
	1	2,36 (0,82)	2,20 (0,69)	3,13 (0,71)	2,68 (0,71)	2,36 (0,96)
	2	2,71 (0,63)	2,28 (0,59)	3,16 (0,65)	2,80 (0,69)	2,75 (0,72)
	3 ou mais	2,63 (0,48)	2,34 (0,58)	3,12 (0,61)	2,71 (0,45)	2,44 (0,66)

Fonte: elaboração própria

**Figura 13** – Médias  $\pm$  1 desvio padrão para os escores de FE

Fonte: elaboração própria

Na Tabela 13, quanto ao órgão de lotação, cargo ocupado, grau de escolaridade, sexo, estado civil, possuir filhos e quantidade filhos, nota-se que todas as variáveis apresentam as médias mais elevadas da dimensão Expectativa no fator Responsabilidade.

Observando cada fator da dimensão Expectativa em separado, verifica-se que no fator Auto-expressão FE1: entre os órgãos de lotação, os servidores lotados em órgãos da área acadêmica apresentam uma média um pouco menor que os órgãos da área administrativa; para o cargo ocupado, a maior média surge nos cargos que exigem Ensino Médio, entretanto o Ensino Fundamental apresenta uma média bem próxima do Ensino Médio e o Ensino Superior não apresenta uma média muito distante dos outros; quanto a escolaridade, verifica-se maior média é encontrada nos técnicos administrativos que possuem nível superior, seguidos dos que tem pós-graduação, com o Ensino Médio apresentado a média mais baixa; em relação ao sexo, as mulheres apresentam médias mais altas que os homens; quanto ao estado civil, as maiores médias do fator estão para os servidores Desquitados ou Viúvos, seguidos dos servidores que mantêm união estável e uma média menor aparece para os Casados e Solteiros; para quem tem ou não filhos, nota-se que as médias são bem próximas,

todavia para quem tem filhos, a média é um pouco maior; quanto ao número de filhos, a média é maior para os servidores que possuem dois filhos, em seguida aparecem os servidores com 3 ou mais filhos, quem não tem nenhum filho e quem tem apenas um filho, com a menor média.

Na Tabela 13, verifica-se para o fator Desgaste e desumanização: entre os órgãos de lotação, os servidores lotados em órgãos da área acadêmica apresentam uma média um pouco maior que os órgãos da área administrativa; para o cargo ocupado, a maior média surge nos cargos que exigem Ensino Fundamental, seguidos dos cargos que exigem Ensino Médio e Ensino Superior; quanto à escolaridade, a maior média é encontrada nos técnicos administrativos que possuem Pós-graduação, seguidos dos que possuem Ensino Superior, com os técnicos que possuem somente o Ensino Médio, apresentando a média mais baixa; em relação ao sexo, as mulheres apresentam médias mais altas que os homens; quanto ao estado civil, a maior média é encontrada no fator está para os servidores Desquitados e Viúvos, em seguida aparecem os servidores Solteiros, Casados e com a média mais baixa, os servidores que mantém União estável; para quem tem ou não filhos, nota-se que as médias são bem próximas, todavia para quem tem filhos, a média é um pouco maior; quanto ao número de filhos, a média é maior para os servidores que possuem 3 ou mais filhos, em seguida aparecem os servidores com 2 filhos, quem não tem nenhum filho e quem tem apenas um filho, com a menor média.

Nota-se na Tabela 13, para o fator Responsabilidade que: entre os órgãos de lotação, os servidores lotados em órgãos da área acadêmica apresentam uma média um pouco maior que os órgãos da área administrativa; para o cargo ocupado, a maior média surge nos cargos que exigem Ensino Fundamental, seguidos dos cargos que exigem Ensino Médio e Ensino Superior; quanto à escolaridade, verifica-se a maior média nos técnicos administrativos que possuem Ensino Superior e em um número bem próximo, os técnicos que possuem Pós-graduação, com os técnicos que possuem somente o Ensino Médio, apresentando a média bem mais baixa; em relação ao sexo, as mulheres apresentam médias mais altas que os homens; quanto ao estado civil, a maior média encontrada no fator está para os servidores Casados, em seguida aparecem os servidores Desquitados e Viúvos e Solteiros e com a média mais baixa, os servidores que mantém União estável; para quem tem ou não filhos, nota-se que as médias são semelhantes; quanto ao número de filhos, as médias são bem próximas, todavia a maior se

encontra nos servidores que possuem 2 filhos, seguido dos servidores que não possuem filhos, possuem 1 filho e quem tem 3 ou mais filhos, apresentaram a menor média.

Em relação ao fator Recompensas e independência econômica, verifica-se na Tabela 13: entre os órgãos de lotação, os servidores lotados em órgãos da área acadêmica apresentam uma média menor que os órgãos da área administrativa; para o cargo ocupado, a maior média surge nos cargos que exigem Ensino Fundamental, seguidos dos cargos que exigem Ensino Médio e Ensino Superior, porém entre os dois últimos a média é bem próxima; quanto à escolaridade, a maior média é encontrada nos técnicos administrativos que possuem Pós-graduação e em um número menor, para os técnicos que possuem Ensino Superior, com os técnicos que possuem somente o Ensino Médio, apresentando a média bem mais baixa; em relação ao sexo, nota-se entre homens e mulheres médias iguais; quanto ao Estado Civil, a maior média encontrada no fator está para os servidores Desquitados/ viúvo, em seguida com médias bem próximas Casados e Solteiros e com a menor média dos fatores, os técnicos que se mantêm em União estável; para quem tem ou não filhos, nota-se a maior média para os servidores que não possuem filhos, ficando os servidores que possuem filhos, com uma média um pouco menor; quanto ao número de filhos, observa-se a maior média nos servidores que tem 2 filhos, em seguida com média relativamente mais baixas, seguem os técnicos que não tem filho e que possuem 3 ou mais filhos, com os servidores que tem somente 1 filho, apresentando a menor média.

Ante o exposto, convém destacar que:

- no geral, o fator Desgaste e desumanização apresenta valores bem menores que as outras dimensões e o fator Responsabilidade, os valores médios maiores;
- no grau de escolaridade, os valores do Ensino médio são bem menores que os demais graus;
- no fator Autoexpressão, o Ensino médio, na variável grau de escolaridade apresenta uma média um pouco mais baixa;
- em Desgaste e desumanização, nota-se poucas diferenças, com os servidores que mantêm União estável com uma média um pouco menor que os demais;

- no fator Responsabilidade, o Ensino médio, na variável grau de escolaridade apresenta uma média um pouco mais baixa;
- no fator Recompensa e independência econômica, verifica-se que no Ensino Médio, na variável grau de escolaridade, uma média um pouco mais baixa;
- no fator Condições materiais de trabalho, nota-se para o Ensino médio em grau de escolaridade uma média um pouco mais baixa.

Após a descrição das médias e desvios padrão para FE, na Tabela 14 estão descritos os níveis de comparação utilizados para verificar a significância das diferenças entre as variáveis do perfil do servidor e os fatores da dimensão Expectativa, considerando o valor de significância 0,05.

**Tabela 14** – Níveis descritivos para os testes de comparação – FE

Medida	FE1	FE2	FE3	FE4	FE5
Área	0,4734	0,6763	0,2165	0,1039	0,9199
Escolaridade exigida	0,8616	0,4614	0,7456	0,0135	0,7369
Grau de escolaridade	0,2371	0,4265	0,0019	0,0010	0,0140
Sexo	0,0123	0,0554	0,0485	0,0134	0,9752
Estado civil	0,5563	0,3512	0,4208	0,6562	0,7523
Possui filhos	0,6789	0,9329	0,9510	0,1246	0,6183
Filhos	0,1009	0,2511	0,9216	0,6240	0,0671

Fonte: elaboração própria.

Observando os dados apresentados na tabela acima, quanto às variáveis, nota-se: em relação ao órgão de lotação, valores altos em todos os fatores, destacando-se o fator Condições materiais de trabalho, com o valor mais alto, e o fator Responsabilidade, com o menor valor; quanto ao cargo, todos os valores são considerados altos, exceto no fator Recompensas e independência econômica; em relação ao grau de escolaridade, nota-se valores mais baixos, respectivamente para Recompensas e independência econômica, e Responsabilidade e Condições materiais de trabalho e nos demais fatores, nota-se o valor mais alto no fator Desgaste e desumanização e em seguida, surge o fator Autoexpressão.

Continuando a descrição da Tabela 14 em relação às variáveis, verifica-se que: quanto ao Sexo, valores próximos à 0,05 nos fatores FE1, FE3 e FE4 e nos fatores Desgaste e desumanização e Condições materiais de trabalho, os valores são mais altos; em relação à variável Estado Civil, nota-se valores menores que 0,05 nos fatores FE1, FE2 e FE3, e valores superiores nos fatores FE4 e FE; quanto a possuir filhos, número de filhos, tempo no cargo e idade, os valores são maiores que 0,05 em todos os fatores.

Observando a Tabela 14, por fator da dimensão Expectativas, tomando como base o valor de significância 0,05, verifica-se: no fator FE1 Auto-expressão, que com exceção da variável Sexo, todos os valores são altos; para o fator FE2 Desgaste e desumanização, todos os valores encontrados são altos, todavia o maior valor encontrado encontra-se na variável possui filhos e o menor valor na variável sexo; FE3 Responsabilidade, todos os valores são altos em relação ao valor de significância, exceto para a variável grau de escolaridade e sexo; quanto ao fator FE4 Recompensas e independência econômica, são considerados valores significantes os valores encontrados respectivamente nas variáveis grau de escolaridade, sexo e cargo ocupado, sendo os valores nas demais variáveis considerados altos no que concerne ao grau de significância; em relação ao fator FE5 Condições materiais de trabalho, a maior parte dos valores são considerados altos se comparados com o valor de significância, exceto para a variável Escolaridade.

Analisando os níveis descritivos, em síntese, verifica-se que:

- no fator Autoexpressão, há diferença significativa entre os sexos;
- no fator Desgaste e desumanização, não observa-se diferenças significativas, apesar de na variável sexo, o valor se aproximar de 0,05;
- no fator Responsabilidade, nota-se diferença significativa entre os graus de escolaridade, com o Ensino médio diferente dos demais, e na variável sexo;
- no fator Recompensas e independência econômica, nota-se no cargo ocupado, uma diferença significativa entre os cargos que exigem Ensino médio e os que exigem nível superior;

- no fator Recompensas e independência econômica, na variável grau de escolaridade, nota-se que diferença significativa entre os graus de escolaridade, com o Ensino médio diferente dos demais;
- no fator Condições materiais de trabalho, há diferença significativa entre os graus de escolaridade, com o Ensino médio diferente dos demais.

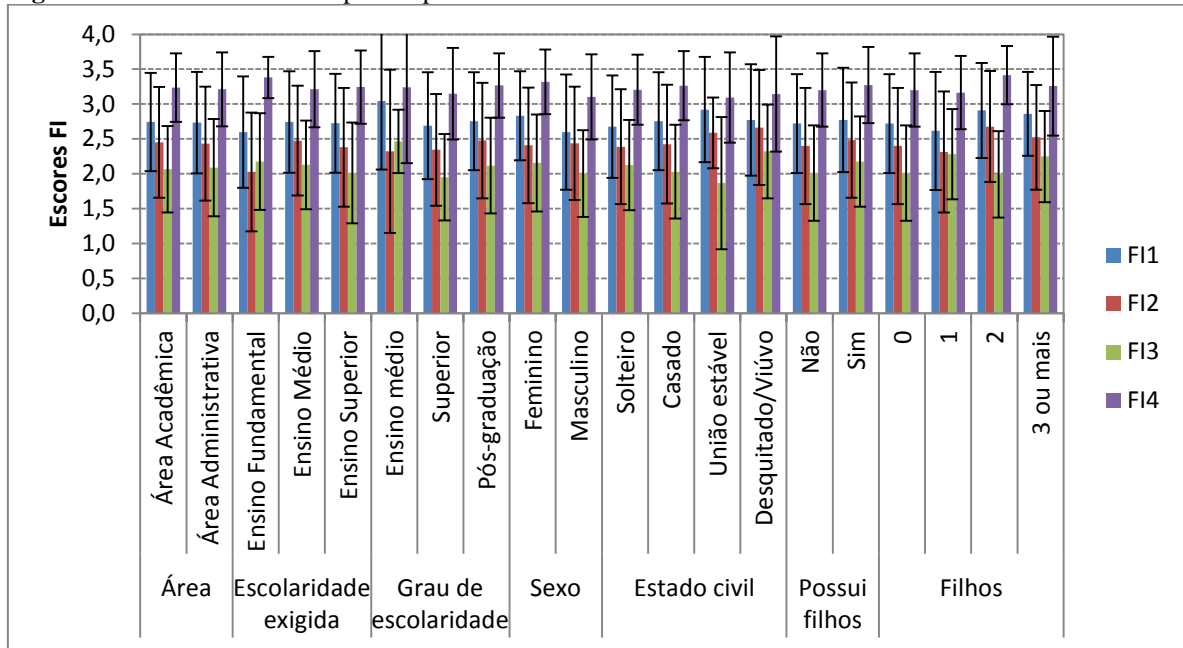
Continuando à compreensão da influência de variáveis do perfil do servidor participante da pesquisa (órgão de lotação, cargo ocupado, grau de escolaridade, sexo, estado civil, se possui filho e o quantitativo de filhos para quem tem filho) tem-se na Tabela 15 e na Figura 14 as médias e desvios padrão dos resultados da dimensão Instrumentalidade do IMST para essas características do perfil do servidor.

**Tabela 15** – Médias e desvios padrão (entre parêntesis) e influências para FI

Medida		FI1	FI2	FI3	FI4	FI5
Órgão de lotação	Área Acadêmica	2,74 (0,70)	2,45 (0,80)	2,06 (0,62)	3,24 (0,49)	2,79 (0,61)
	Área Administrativa	2,73 (0,73)	2,43 (0,82)	2,09 (0,69)	3,21 (0,53)	2,82 (0,71)
Cargo ocupado	Ensino Fundamental	2,60 (0,80)	2,03 (0,85)	2,17 (0,69)	3,38 (0,30)	2,79 (0,62)
	Ensino Médio	2,74 (0,73)	2,47 (0,79)	2,12 (0,63)	3,21 (0,55)	2,80 (0,65)
	Ensino Superior	2,72 (0,71)	2,38 (0,85)	2,01 (0,72)	3,24 (0,52)	2,87 (0,72)
Grau de escolaridade	Ensino médio	3,04 (0,98)	2,32 (1,17)	2,46 (0,45)	3,24 (1,08)	2,92 (1,01)
	Superior	2,69 (0,77)	2,34 (0,80)	1,94 (0,62)	3,15 (0,66)	2,76 (0,65)
	Pós-graduação	2,75 (0,70)	2,48 (0,83)	2,12 (0,68)	3,27 (0,46)	2,85 (0,67)
Sexo	Feminino	2,83 (0,64)	2,41 (0,83)	2,15 (0,69)	3,32 (0,46)	2,88 (0,65)
	Masculino	2,60 (0,83)	2,44 (0,81)	2,00 (0,62)	3,10 (0,61)	2,73 (0,70)
Estado civil	Solteiro	2,68 (0,73)	2,39 (0,82)	2,12 (0,64)	3,21 (0,50)	2,85 (0,66)
	Casado	2,76 (0,70)	2,43 (0,85)	2,03 (0,67)	3,27 (0,50)	2,80 (0,66)
	União estável	2,92 (0,75)	2,59 (0,51)	1,87 (0,94)	3,10 (0,65)	2,82 (0,45)
	Desquitado/viúvo	2,77 (0,80)	2,66 (0,82)	2,32 (0,67)	3,15 (0,83)	2,87 (0,91)
Possui filhos	Não	2,72 (0,71)	2,40 (0,83)	2,01 (0,68)	3,20 (0,53)	2,83 (0,66)
	Sim	2,77 (0,75)	2,49 (0,83)	2,17 (0,64)	3,27 (0,55)	2,83 (0,69)
Filhos	0	2,72 (0,71)	2,40 (0,83)	2,02 (0,66)	3,20 (0,53)	2,83 (0,66)
	1	2,62 (0,85)	2,31 (0,87)	2,10 (0,62)	3,16 (0,53)	2,75 (0,76)
	2	2,91 (0,68)	2,68 (0,80)	2,17 (0,69)	3,42 (0,42)	2,87 (0,59)
	3 ou mais	2,86 (0,60)	2,52 (0,75)	2,16 (0,71)	3,26 (0,71)	2,90 (0,72)
Tempo no cargo		0,119	0,089	0,057	0,122	0,115
Idade		0,123	0,059	0,114	0,065	0,045

Fonte: elaboração própria.

**Figura 14** - Médias  $\pm$  1 desvio padrão para os escores de FI



Fonte: elaboração própria.

Na Tabela 15, quanto ao órgão de lotação, cargo ocupado, grau de escolaridade, sexo, estado civil, possuir filhos e quantidade filhos, nota-se que todas as variáveis apresentam as médias mais elevadas da dimensão Instrumentalidade, no fator Recompensas e independência econômica.

Observando cada fator da dimensão Instrumentalidade em separado, verifica-se que na Tabela 15, no fator Envolvimento e reconhecimento: entre os órgãos de lotação, os servidores lotados em órgãos da área acadêmica apresentam uma média um pouco superior aos órgãos da área administrativa; para o cargo ocupado, a maior média surge nos cargos que exigem Ensino Médio, entretanto o Ensino Superior apresenta uma média bem próxima do Ensino Médio e o Ensino Fundamental, apresenta a menor média; quanto à escolaridade, a maior média é encontrada nos técnicos administrativos que possuem Ensino Médio, seguidos dos que têm Pós-graduação, com o Ensino Superior apresentando a média mais baixa; em relação ao sexo, as mulheres apresentam médias mais altas que os homens; quanto ao Estado Civil, as maiores médias do fator estão para os servidores que mantém União estável, seguido dos servidores Desquitados e Viúvos e com uma média um pouco menor pelos Casados, com os servidores Solteiros, apresentando a menor média do fator; para quem tem ou não tem filhos, as médias são bem próximas, todavia para quem tem filhos, a média é um pouco maior; quanto ao número de filhos, a média é maior para os servidores que possuem dois filhos, em seguida

aparecem os servidores com 3 ou mais filhos, quem não tem nenhum filho e quem tem apenas um filho, com a menor média.

Na Tabela 15, para o fator Condições materiais de trabalho, observa-se que entre: os órgãos de lotação, os servidores lotados em órgãos da área acadêmica e administrativa apresentam médias bem próximas, a primeira com  $M= 2,45$  e a segunda com  $M=2,43$ ; para o cargo ocupado, a maior média surge nos cargos que exigem Ensino Médio, seguidos do Ensino Superior e do Ensino Fundamental; quanto à escolaridade, as médias são bem próximas em todas as variáveis, entretanto verifica-se que a maior média é encontrada nos técnicos administrativos que possuem Pós-graduação, seguidos dos que têm Ensino Superior e do Ensino Médio apresentando a média mais baixa; em relação ao sexo, os homens apresentam médias mais altas que as mulheres; quanto ao Estado Civil, as maiores médias do fator estão para os servidores Desquitados e Viúvos, seguido dos servidores que mantêm União Estável, Casados e Solteiros, apresentando a menor média do fator; para quem tem ou não filhos, nota-se médias bem próximas para quem tem filhos e não tem filhos, todavia para quem tem filhos, a média é um pouco maior; quanto ao número de filhos, a média é maior para os servidores que possuem dois filhos, em seguida aparecem os servidores com 3 ou mais filhos, quem não tem nenhum filho e quem tem apenas um filho, com a menor média.

Na Tabela 15, para o fator Desgaste e desumanização, observa-se: que entre os órgãos de lotação, os servidores lotados em órgãos da área acadêmica e administrativa apresentam médias bem próximas, a primeira com  $M= 2,06$  e a segunda com  $M=2,09$ ; que para o cargo ocupado, a maior média surge nos cargos que exigem Ensino Fundamental, seguidos dos cargos que exigem Ensino Médio e Ensino Superior, que apresenta a menor média da variável no fator; quanto à escolaridade, que a maior média é encontrada nos técnicos administrativos que possuem Ensino Médio, seguidos dos que têm Pós-Graduação e, por último, os que possuem Ensino Superior, com a média mais baixa; em relação ao sexo, as mulheres apresentam médias mais altas que os homens; quanto ao estado civil, as maiores médias do fator estão para os servidores Desquitados e Viúvos, seguido dos servidores Solteiros e Casados e com uma média bem mais baixa, para os que mantêm União Estável; para quem tem ou não filhos, uma média mais elevada para quem tem filhos; quanto ao número de filhos, que a média é maior para os servidores que possuem dois filhos, em seguida aparecem os servidores com 3 ou mais filhos, com uma média bem próxima de quem tem 2 filhos, e logo após, quem tem 1 filho e quem não tem filho, com a menor média.

Observando a Tabela 15, para o fator Recompensas e independência econômica, nota-se que: entre os órgãos de lotação, os servidores lotados em órgãos da área acadêmica e administrativa apresentam médias bem próximas, a primeira com  $M= 3,24$  e a segunda com  $M=3,21$ ; para o cargo ocupado, a maior média surge nos cargos que exigem Ensino Fundamental, seguidos dos cargos que exigem Ensino Superior e Ensino Médio, com médias bem próximas; quanto à escolaridade, que a maior média é encontrada nos técnicos administrativos que possuem Pós-graduação, seguidos dos que têm Ensino Médio e, por último, os que possuem Ensino Superior, com a média mais baixa; em relação ao sexo, as mulheres apresentam médias mais altas que os homens; quanto ao estado civil, as maiores médias do fator estão para os servidores Casados, seguido dos servidores Solteiros, e com médias bem próximas, servidores Desquitados e Viúvos e que mantêm União Estável; para quem tem ou não filhos, uma média mais elevada para quem tem filhos, apesar das médias serem bem próximas; quanto ao número de filhos, a média é maior para os servidores que possuem 2 filhos, em seguida aparecem os servidores com 3 ou mais filhos, com uma média bem próxima de quem tem 2 filhos, e logo após, quem não tem filho e quem tem apenas um filho, com a menor média.

Na Tabela 15, quanto ao fator Responsabilidade, percebe-se que: entre os órgãos de lotação, os servidores lotados em órgãos da área acadêmica apresentam média inferior aos servidores lotados em órgãos da área administrativa; para o cargo ocupado, a maior média surge nos cargos que exigem Ensino Superior, seguidos dos cargos que exigem Ensino Médio e Ensino Fundamental, com médias bem próximas; quanto à escolaridade, que a maior média é encontrada nos técnicos administrativos que possuem Ensino Médio, seguidos dos que tem Pós-graduação e dos que possuem Ensino Superior, com a média mais baixa; em relação ao sexo, as mulheres apresentam médias mais altas que os homens; quanto ao Estado Civil, observa-se médias bem próximas, todavia a maior média se encontra nos servidores Desquitados e Viúvos, seguidos, em ordem crescente de valores das médias, dos servidores Solteiros, que mantêm União Estável e Casados; para quem tem ou não filhos, médias iguais; quanto ao número de filhos, a média é maior para os servidores que possuem 3 ou mais filhos, em seguida aparecem os servidores com 2 filhos, quem não tem filho e quem tem apenas um filho, com a menor média.

Após a descrição das médias e desvios padrão para FI, na Tabela 16 estão descritos os níveis de comparação utilizados para verificar a significância das diferenças entre as variáveis

do perfil do servidor e os fatores da dimensão Instrumentalidade, considerando o valor de significância 0,05.

**Tabela 16** – Níveis descritivos para os testes de comparação - FI

Medida	FI1	FI2	FI3	FI4	FI5
Órgão de lotação	0,9236	0,8410	0,8477	0,7697	0,8154
Cargo ocupado	0,8431	0,2603	0,4758	0,6442	0,7634
Grau de escolaridade	0,5510	0,5437	0,1032	0,3482	0,6585
Sexo	0,0183	0,7962	0,1027	0,0033	0,0865
Estado civil	0,7681	0,6014	0,2669	0,6683	0,9518
Possui filhos	0,6041	0,4380	0,0628	0,3192	0,9949
Filhos	0,3259	0,9141	0,5619	0,9314	0,4203

Fonte: elaboração própria

Analisando os resultados da Tabela 16, em relação ao órgão de lotação, percebe-se que todos os valores são altos, destacando-se o fator Envolvimento e reconhecimento, que apresenta o maior valor dentro os fatores da dimensão Instrumentalidade. Quanto ao Cargo, todos os valores também são considerados altos, com destaque para o valor do fator Envolvimento e reconhecimento, que apresenta um valor diferenciado em relação aos outros valores nos demais fatores observados.

Continuando a análise dos resultados apresentados na Tabela 16, em relação aos graus de escolaridade, todos os valores também são considerados altos, com o valor mais baixo encontrado no fator Desgaste e desumanização e o maior valor para o fator Responsabilidade. Considerando a variável sexo na Tabela 16, têm-se valores mais baixos para Envolvimento e reconhecimento e Recompensas e independência econômica e para os outros valores na mesma variável, verificam-se valores altos para Condições materiais de trabalho, Desgaste e desumanização e Responsabilidade.

Quanto ao estado civil, na Tabela 16, nota-se valores altos para todos os fatores, encontrando-se a menor média no fator Desgaste e desumanização e a maior média no fator Responsabilidade. Em relação a variável ter filhos, verifica-se que a maioria dos fatores apresentam valores altos, destacando-se com uma média menor apenas o fator Desgaste e desumanização. Quanto à quantidade de filhos, encontram-se valores altos para todos os fatores.

De uma forma geral, percebe-se:

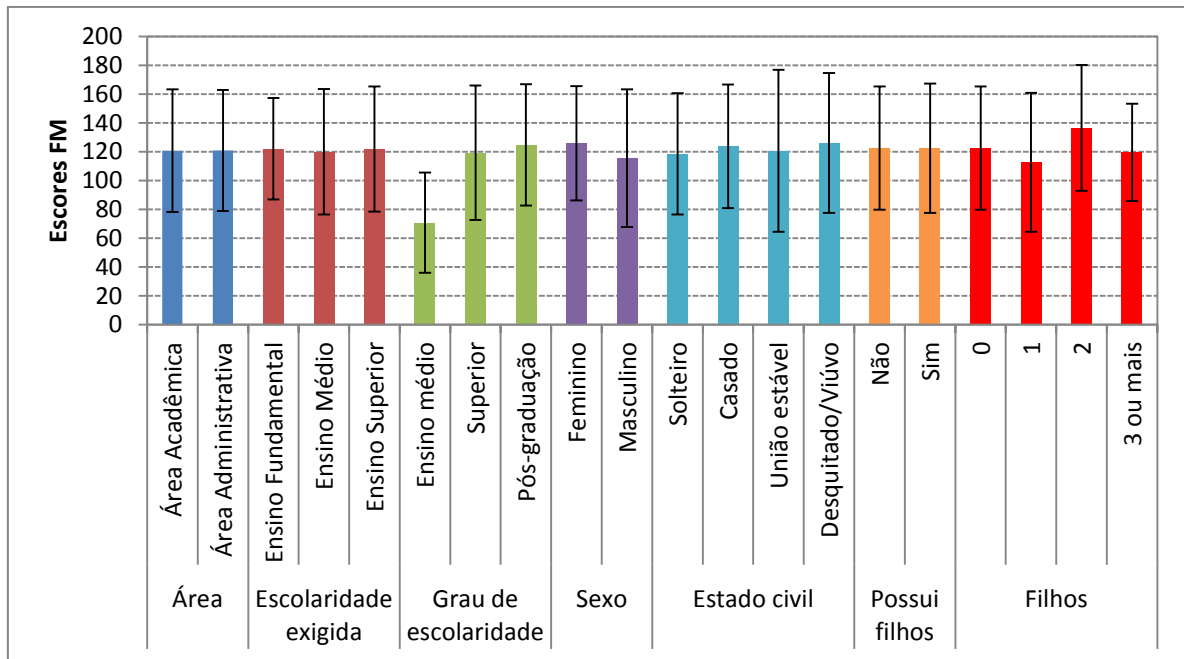
- diferença significativa entre os sexos no fator Envolvimento e reconhecimento;
- a ausência de diferenças significativas nas variáveis do perfil do servidor e os fatores Condições materiais de trabalho, Desgaste e desumanização e Responsabilidade;
- no fator Recompensas e independência econômica, há diferenças significativas entre os sexos.

Quanto às influências dessas variáveis sobre a Força motivacional foram encontrados os dados apresentados na Tabela 17 e representados na Figura 15.

**Tabela 17** – Médias e desvios padrão (entre parêntesis) para FM

Medida		FM
Órgão de lotação	Área Acadêmica	120,7 (42,5)
	Área Administrativa	120,9 (42,0)
Cargo ocupado	Ensino Fundamental	122,0 (35,2)
	Ensino Médio	119,9 (43,5)
	Ensino Superior	121,8 (43,4)
Grau de Escolaridade	Ensino médio	70,6 (34,7)
	Superior	119,3 (46,6)
	Pós-graduação	124,6 (42,1)
Sexo	Feminino	125,8 (39,6)
	Masculino	115,6 (47,7)
Estado civil	Solteiro	118,5 (42,2)
	Casado	123,8 (42,9)
	União estável	120,6 (56,1)
	Desquitado/viúvo	126,0 (48,5)
Possui filhos	Não	122,4 (42,8)
	Sim	122,4 (44,8)
Filhos	0	124,9 (40,0)
	1	126,8 (48,4)
	2	115,9 (48,2)
	3 ou mais	115,5 (44,0)

Fonte: elaboração própria.

**Figura 15** – Médias  $\pm$  1 desvio padrão para os escores de FM

Fonte: elaboração própria.

Na Tabela 17, estão apresentados os dados da FM para as características do perfil do servidor. Em observação a essa tabela, percebe-se: quanto ao órgão de lotação, a área administrativa apresenta uma média um pouco maior que os órgãos da área acadêmica; quanto ao cargo ocupado, as médias são bem próximas, contudo nota-se a maior média nos cargos que exigem Ensino Fundamental, seguidos dos cargos que exigem Ensino Superior e por último, dos cargos que exigem nível médio; em relação ao grau de escolaridade, uma média muito baixa para os técnicos que exigem o Ensino Médio, com a média mais elevada para os técnicos que possuem Pós-graduação e em seguida, para os técnicos que possuem nível superior; quanto ao sexo, que a média para as mulheres é bem mais alta que para os homens; em relação ao estado civil, que as médias observadas entre os servidores Casados, que mantém União estável e Desquitados e Viúvos são bem próximas, e apenas para os servidores Solteiros, nota-se uma média mais baixa; para quem possui filhos, as médias encontradas para FM foram iguais para quem tinha e não tinha filhos; quanto à quantidade de filhos, que as médias para quem não tem filho ou quem tem apenas 1 filho são bem próximas, respectivamente 124,9 e 124,8, assim como ocorre para quem tem 2 ou 3 ou mais filhos, respectivamente 115,9 e 115,5.

A partir destes resultados pode-se destacar que:

- no geral, nota-se poucas diferenças entre os grupos em cada item;
- verifica-se que há pouca diferença para as características do perfil do servidor relacionadas à órgão de lotação, cargo ocupado, estado civil e se possui filhos;
- quanto à escolaridade, é perceptível uma média menor para o Ensino médio;
- em relação ao sexo, o Masculino apresenta uma média um pouco menor;
- em relação à quantidade de filhos, destaca-se que os dados referentes aos servidores com 2 filhos, apresentam a maior média.

Além de verificar a existência de influências entre as variáveis da Tabela 17, é necessário saber se estas influências são significativas. Para alcançar tal propósito, foram utilizados os níveis descritivos apresentados na Tabela 18.

**Tabela 18** – Níveis descritivos para os testes de comparação - FM

Medida	FM
Órgão de lotação	0,9770
Cargo ocupado	0,9511
Grau de escolaridade	0,0840
Sexo	0,0885
Estado civil	0,8367
Possui filhos	0,9944
Filhos	0,5172

Fonte: elaboração própria

Na Tabela 18 estão apresentados os valores utilizados para verificar o grau de significância entre FM e as variáveis do perfil do servidor técnico administrativo, baseando no valor de significância  $p\text{-value} < 0,05$ . Analisando os resultados da Tabela 18, em relação a todos as variáveis, nota-se valores altos se comparados ao valor de significância, indicando ausência de diferença significativa entre as variáveis órgão de lotação, cargo ocupado, grau de escolaridade, sexo, estado civil, possuir filhos, quantitativo de filhos e FM.

Em síntese, nos resultados encontrados percebem-se diferenças significativas na dimensão Expectativas: em especial, na variável sexo, no fator Autoexpressão, que como há

mais mulheres participantes da pesquisa, é possível notar que o sexo feminino implica, conforme Borges, Alves Filho e Tamayo (2008), na esperança do indivíduo em se sentir reconhecido, poder expressar sua criatividade, seu bem-estar, poder dar opiniões, em ser respeitado como ser humano, etc.; na variável grau de escolaridade e sexo no fator Responsabilidade, demonstrando mais uma vez a influência das mulheres e também dos servidores com graduação e pós-graduação na expressão das expectativas relacionadas ao cumprimento do que é determinado pela chefia, à responsabilidade pelas decisões individuais, ao sentimento de dignidade (BORGES; ALVES FILHO; TAMAYO, 2008); na variável cargo ocupado, no fator Recompensas e independência econômica, em virtude da presença do TAEs de nível fundamental; no fator Condições materiais de trabalho, que há a influência da variável grau de escolaridade, sobretudo pelos técnicos graduados e pós-graduados.

Na dimensão Instrumentalidades, somente se observa diferenças significativas na variável sexo nos fatores Envolvimento e reconhecimento e Recompensas e independência econômica, aparecendo mais uma vez a influência do sexo feminino sob a percepção do indivíduo de quanto o seu desempenho afeta o sentimento de ser reconhecido, influentes, a identificação com as atribuições e também é útil para o trabalhador garantir sua sobrevivência, independência e estabilidade (BORGES; ALVES FILHO; TAMAYO, 2008).

Na FM geral, por sua vez, não foi observada diferença significativa em nenhuma das variáveis. Todavia, a partir dos resultados apresentados, comparando com os resultados observados entre FM e variáveis demográficas na pesquisa de Alves Filho (2012), nota-se que em relação ao sexo, embora a FM masculina fosse maior (ao contrário do encontrado pela presente pesquisa), o teste *t*, utilizado pelo autor, demonstrou ausência de diferença significativa entre as médias; quanto ao estado civil, foi utilizado a ANOVA, que também mostrou não haver diferenças significativas, entretanto em relação ao nível de escolaridade, verificou-se que os profissionais de nível superior são mais motivados que os de nível médio.

De acordo com pesquisa realizada por Prazeres (2013) utilizando o IMST, ao realizar associação entre as Escalas do IMST e as variáveis demográficas sexo e nível de instrução, verificou-se que não havia diferença significativa. Como o cálculo da força motivacional também depende dessas escala pode-se inferir que também não há diferenças significativas entre essas variáveis e a força motivacional.

e) resultados da correlação entre as características do perfil do servidor com a idade e tempo no cargo

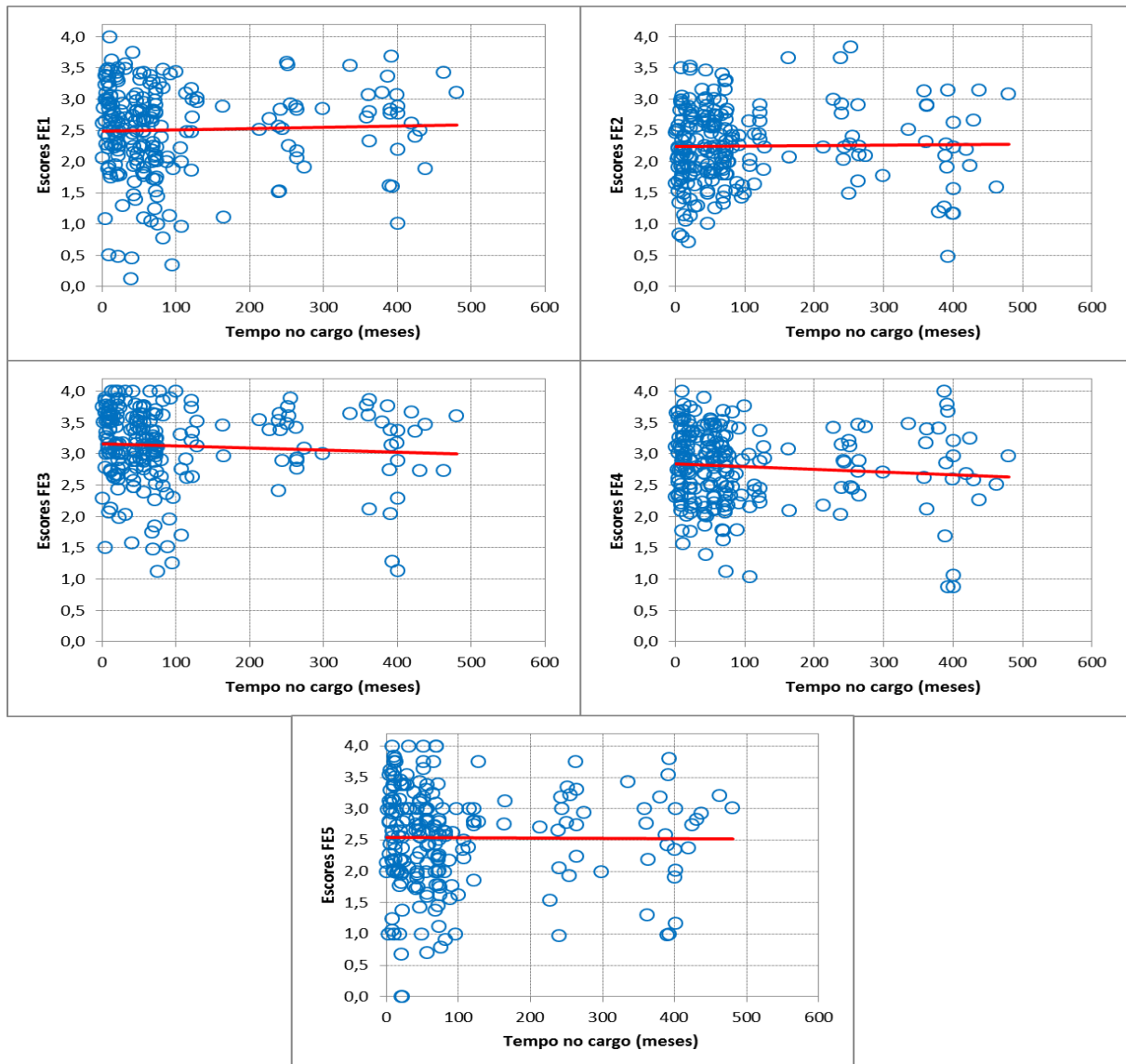
Na Tabela 19 são apresentadas as correlações entre tempo no cargo e idade e a dimensão Expectativas do IMST e os dados se encontram representados nas Figuras 16 e 17.

**Tabela 19 - Correlações entre as variáveis do perfil do servidor e FE**

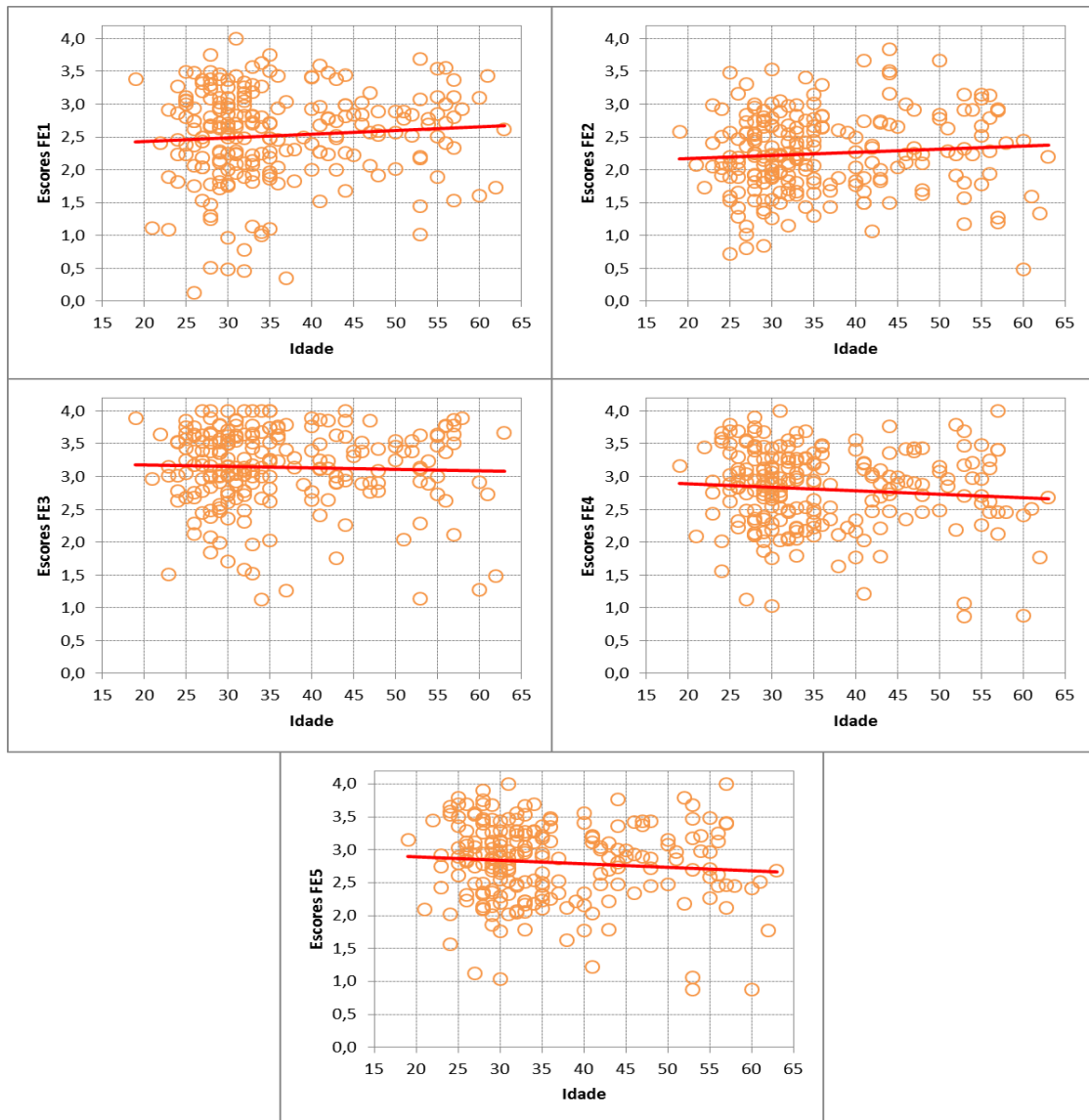
Medida	FE1	FE2	FE3	FE4	FE5
Tempo no cargo	0,050	0,034	-0,061	-0,069	0,001
Idade	0,089	0,090	-0,033	-0,082	-0,023

Fonte: elaboração própria

**Figura 16 – Correlações entre tempo no cargo e FE**



Fonte: elaboração própria.

**Figura 17** – Correlações entre idade e FE

Fonte: elaboração própria.

Quanto ao tempo de cargo e idade, as correlações são pequenas em todos os fatores da dimensão Expectativa. Após a descrição da existência de correlações, é necessário verificar se estas são significativas, conforme níveis descritivos apresentados na Tabela 20.

**Tabela 20** – Níveis descritivos para os testes de comparação - FE

Medida	FE1	FE2	FE3	FE4	FE5
Tempo no cargo (meses)	0,461	0,617	0,367	0,308	0,992
Idade	0,182	0,178	0,618	0,220	0,726

Fonte: elaboração própria

Quanto às correlações serem ou não significativas, nota-se nas variáveis da tabela acima, que não há correlações significativas, tendo em vista que em todos os fatores, os

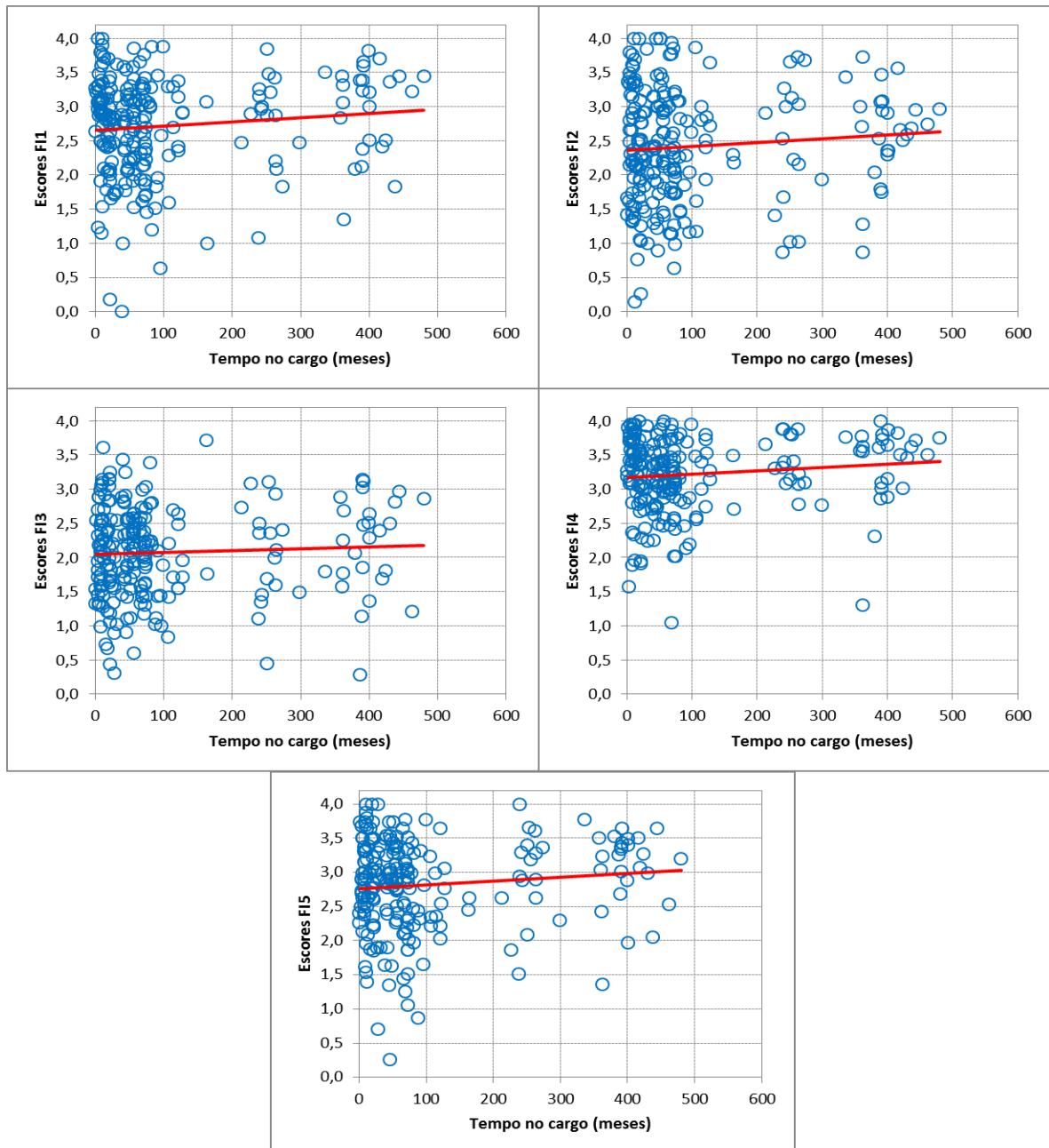
valores são bem superiores a 0,05. Além de avaliar as correlações na dimensão FE, na Tabela 21 são apresentadas as médias e desvios padrão da dimensão Instrumentalidade e nas Figuras 18 e 19, tais resultados são representados.

**Tabela 21** - Correlações entre as variáveis do perfil do servidor e FI

Medida	FI1	FI2	FI3	FI4	FI5
Tempo no cargo	0,119	0,089	0,057	0,122	0,115
Idade	0,123	0,059	0,114	0,065	0,045

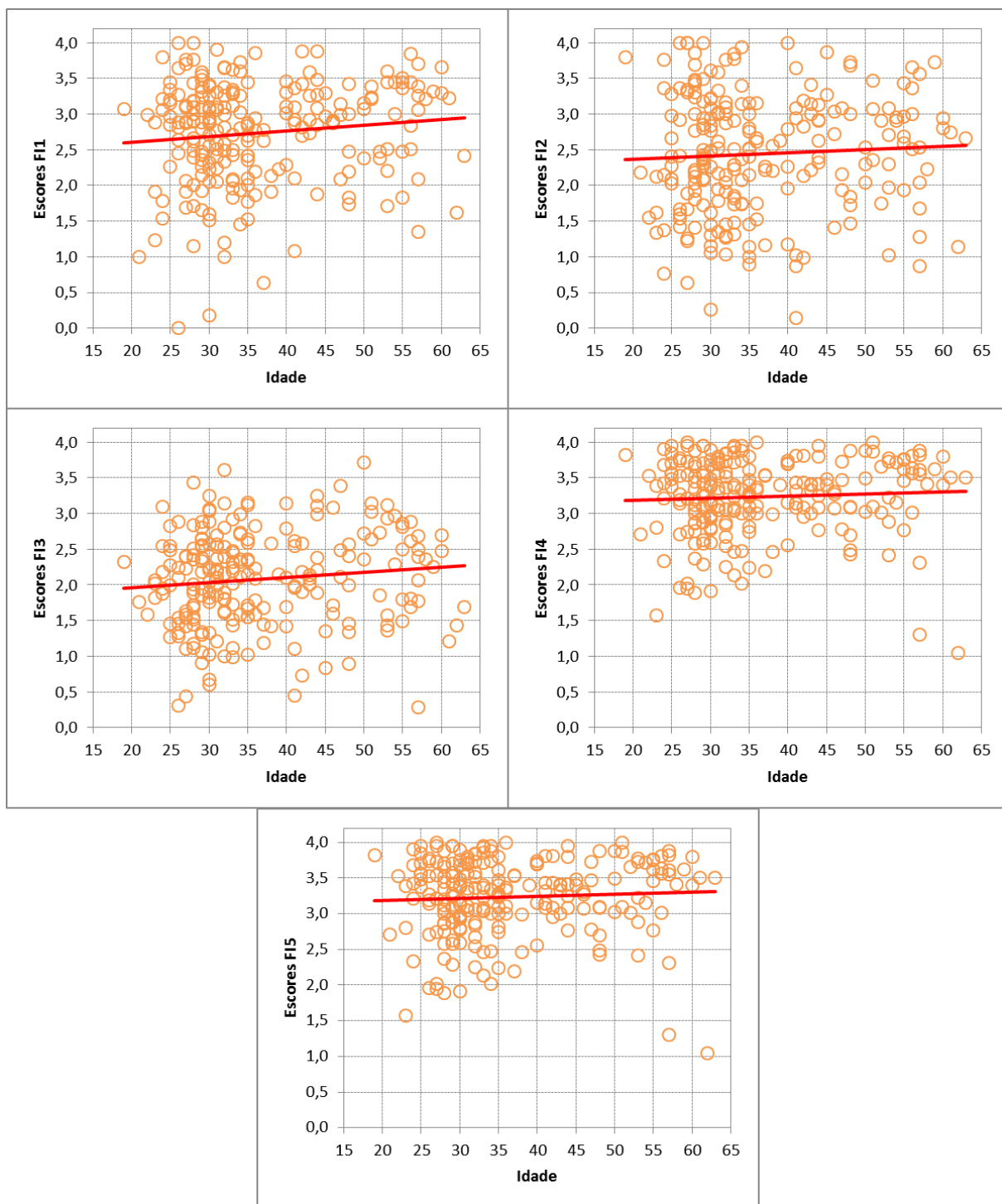
Fonte: elaboração própria.

**Figura 18** – Correlações entre tempo no cargo e FI



Fonte: elaboração própria.

**Figura 19** – Correlações entre idade e FI



Fonte: elaboração própria.

Para as variáveis tempo no cargo e idade, na Tabela 21, percebe-se que as correlações com os fatores da dimensão Instrumentalidades são muito baixas em todos os fatores da dimensão Instrumentalidade. Com o intuito de verificar se o grau de correlação é significativo entre essas variáveis e os fatores dessa dimensão, na Tabela 22, estão apresentados os níveis descritivos para comparação.

**Tabela 22** - Níveis descritivos para os testes de comparação - FI

Medida	FI1	FI2	FI3	FI4	FI5
Tempo no cargo (meses)	0,079	0,188	0,400	0,071	0,090
Idade	0,066	0,379	0,089	0,331	0,507

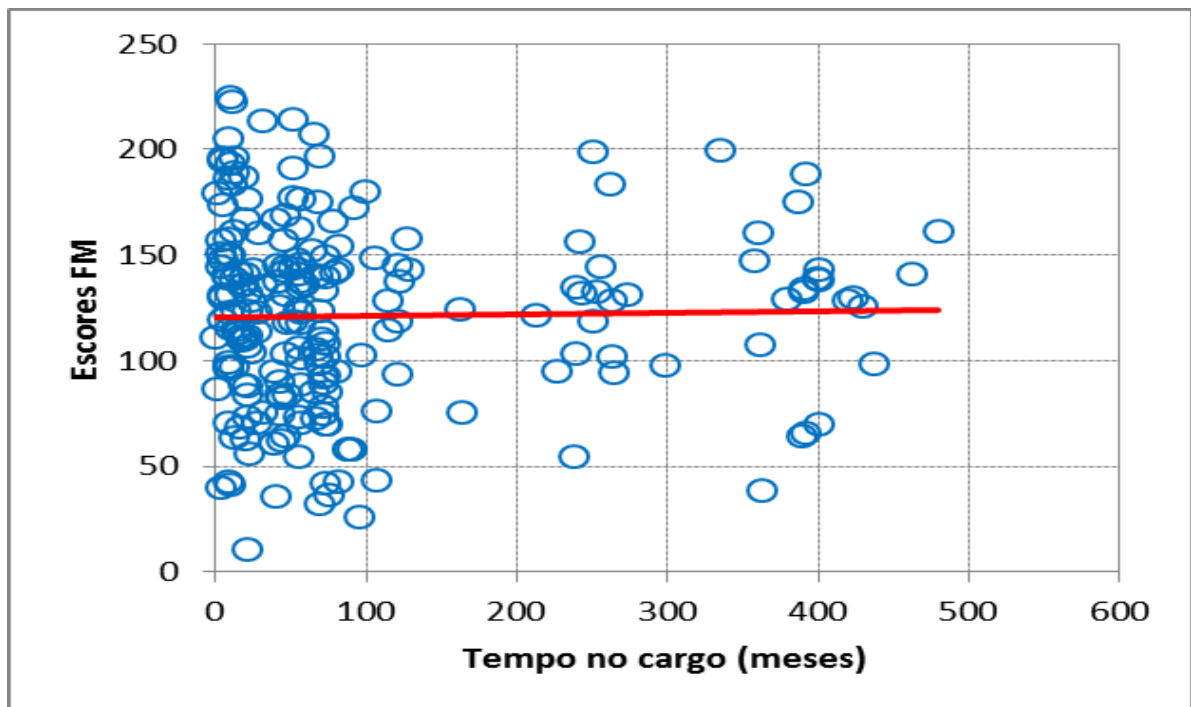
Fonte: elaboração própria.

Em observação à Tabela 22, nota-se na variável Tempo no cargo e Idade, a ausência de correlações significativas com os fatores de FI. Continuando à compreensão das correlações com a motivação do servidor, na Tabela 23, será apresentado as correlações para FM geral e o Tempo no cargo e idade e os resultados são representados nas Figuras 20 e 21.

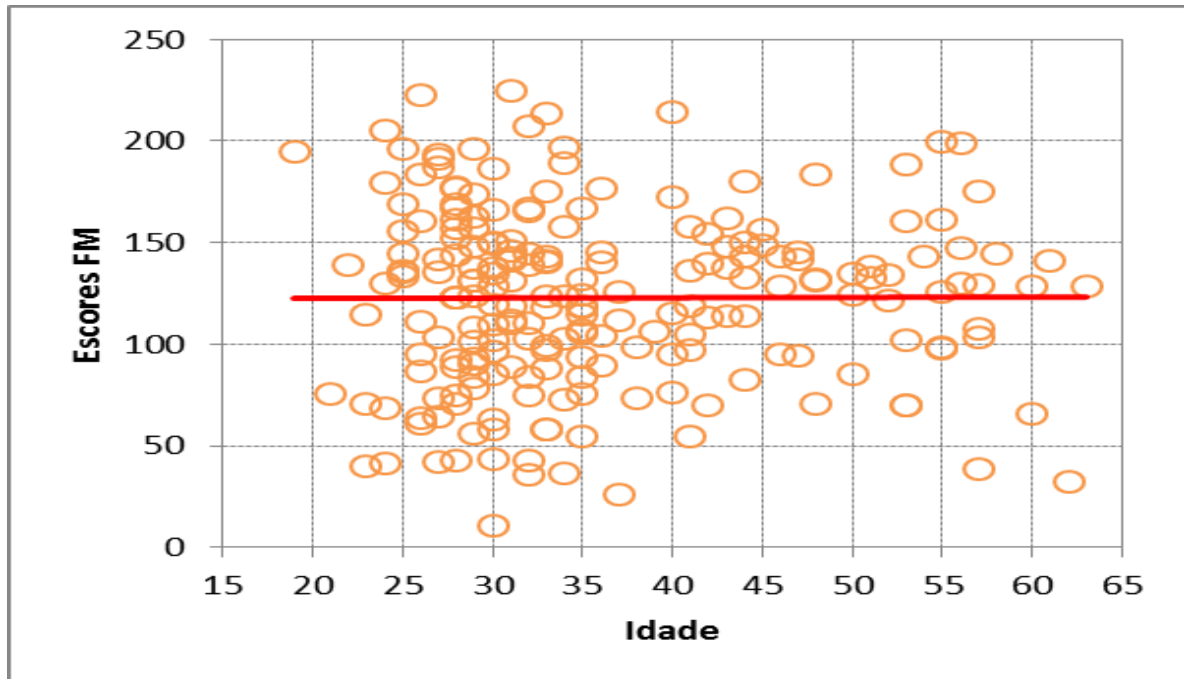
**Tabela 23** – Correlações entre as variáveis do perfil do servidor e FM

Medida	FM
Tempo no cargo	0,035
Idade	0,014

Fonte: elaboração própria.

**Figura 20** - Correlações entre Tempo no cargo e FM

Fonte: elaboração própria.

**Figura 21** – Correlações entre Idade e FM

Fonte: elaboração própria.

Observando a Tabela 23, nota-se que as correlações, para as variáveis Tempo no cargo e Idade são muito baixas. Quanto ao grau de significância entre as correlações, os níveis descritivos estão demonstrados na Tabela 24.

**Tabela 24** - Níveis descritivos para os testes de comparação - FM

Medida	FM
Tempo no cargo (meses)	0,616
Idade	0,833

Fonte: elaboração própria.

Conforme dados da Tabela 24, observa-se que não há correlações entre as variáveis do perfil do servidor Tempo no cargo e Idade, pois os valores são superiores 0,05.

Observando de forma geral as correlações entre tempo de cargo e idade e as dimensão para motivação do IMST, como também na Força motivacional geral, nota-se a ausência de correlações significativas. Isso posto, de acordo com pesquisa realizada por Prazeres (2013) utilizando o IMST, ao realizar associação entre as Escalas do IMST e as variáveis demográficas faixa etária e tempo de trabalho na organização verificou-se que não havia diferença significativa. Como o cálculo da força motivacional também depende dessas escala

pode-se inferir que também não há diferenças significativas entre essas variáveis e a força motivacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação foi elaborada com o objetivo principal de mensurar a motivação e a satisfação no trabalho dos técnicos administrativos das instituições federais de ensino superior do Estado de Goiás, adotando com referencial teórico para o primeiro construto a Teoria da Expectância de Vroom e a Teoria de Locke para a satisfação laboral.

A fim de tornar mais compreensível esses resultados, este trabalho também se preocupou em observar fatores de motivação e desmotivação e satisfação e não-satisfação entre os técnicos administrativos das instituições pesquisadas, comparar os níveis de motivação e satisfação dos TAEs nestas instituições, bem como a influência das variáveis do perfil do servidor órgão de lotação, cargo ocupado pelo servidor, grau de escolaridade, sexo, estado civil, se possui filhos e a quantidade de filhos sobre estes construtos e correlacionar as variáveis tempo no cargo e idade com motivação e satisfação no trabalho.

Nesta seção, além de discorrer sobre os resultados deste estudo, serão apresentadas as limitações do estudo, contribuições que pretende dar aos gestores das instituições participantes da pesquisa, bem como sugestões para pesquisas futuras sobre a temática.

Inicialmente, do contexto desse estudo, é importante lembrar que devido à importância do labor para os indivíduos (BORGES; TAMAYO, 2001; SOARES; AFONSO, 2014; MALVEZZI, 2014) e as mudanças que o mundo do trabalho tem passado nos últimos anos (TOLFO; PICCINI, 2007), as organizações, para sobreviverem, precisam melhorar seus níveis de desempenho (MARIANI; SILVA, 2004; RIBEIRO, 2005; GUEST, 2007; ÇALISKAN, 2010). O alcance desse propósito está diretamente relacionado ao comportamento dos trabalhadores das organizações, profundamente influenciado pela motivação (EVANGELISTA; COSTA; 2008; GALHANAS, 2009; GONDIM; SILVA, 2014; JOB (2003); TAMAYO; PASCHOAL, 2003; QUEIROGA, 2009) e satisfação no trabalho (CHAVES; RAMOS, 2011; DE FIQUEIREDO, 2011; JOB, 2003; SANTOS, et al., 2009; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014).

Partindo da perspectiva da Teoria da Expectância de Vroom, utilizou-se o Inventário de Motivação e Significado no trabalho, na versão de Borges, Alves Filho e Tamayo (2008) para coleta de dados para o construto motivação laboral. Sob o ponto de vista da mensuração geral

desse fenômeno: observou-se um percentual de motivação alto para os técnicos administrativos das IFES, uma vez que a maior parte dos servidores se encontra no intervalo de motivação moderado superior e superior; verificou-se que são fatores motivadores para os TAEs, na dimensão Expectativa, os fatores Responsabilidade e Recompensas e independência econômica, e para a dimensão Instrumentalidade, os mesmo fatores, porém, com o fator Recompensas e independência econômica se destacando mais que o fator Responsabilidade; são fatores gerais de redução da motivação nas instituições, o fator Desgaste e desumanização para as todas as dimensões do IMST para o fenômeno motivacional.

Comparando os resultados apresentados pelo IMST entre os técnicos participantes da pesquisa, sob a análise das médias, a pesquisa revela diferenças significativas no fator Desgaste e desumanização na dimensão da Expectativa, com a média da UFG significativamente maior que a das demais instituições pesquisadas, e nos fatores Recompensas e independência econômica e Condições materiais de trabalho, com a média dos institutos federais maior que a da UFG. Na dimensão Instrumentalidade, com os dados submetidos ao mesmo tipo de análise, percebe-se no fator Desgaste e desumanização, diferenças significativas entre as instituições.

Continuando a comparação entre os resultados revelados pelos técnicos das instituições pesquisadas, sob a perspectiva da frequência dos intervalos dos escores, ressalta-se entre os fatores da Expectativa, que houve diferenças significativas entre as instituições somente para as dimensões Desgaste e Desumanização, Recompensas e Independência Econômica e Condições materiais de trabalho. Quanto à Instrumentalidade, nota-se que somente houve diferença significativa nos elementos do componente Instrumentalidade entre as instituições para o fator Desgaste e desumanização.

Quanto à comparação da Força motivacional entre os técnicos das instituições, observou-se, pela análise das médias diferenças significativas entre os resultados apresentados pelos técnicos administrativos das instituições participantes da pesquisa, em especial entre o IF Goiano e a UFG. Em relação à distribuição percentual entre as classes, quanto a FM, a pesquisa também revela diferença significativa entre os resultados apresentados pelas instituições.

Continuando a apresentação dos resultados encontrados pela pesquisa, após análise dos dados coletados pelo IMST, em relação à influência dos fatores da dimensão Expectativas e das variáveis discretas elencadas anteriormente, tem-se ainda observado diferença significativa entre os sexos, no fator Autoexpressão; no fator Responsabilidade, nota-se diferença significativa entre os Graus de escolaridade, com o Ensino médio diferente dos demais, e na variável sexo; no fator Recompensas e independência econômica, nota-se no Cargo ocupado, uma diferença significativa entre que os cargos que exigem Ensino médio e os que exigem nível superior; no fator Recompensas e independência econômica, na variável grau de escolaridade, verifica-se diferença significativa entre os Graus de escolaridade, com o Ensino médio diferente dos demais; no fator Condições materiais de trabalho, há diferença significativa entre os Graus de escolaridade, com o Ensino médio diferente dos demais. Quanto às correlações, não foi observada correlações significativas entre Tempo no cargo e idade e os fatores da dimensão motivacional.

Quanto ao objetivo da pesquisa de correlacionar fatores da Instrumentalidade sobre as variáveis do perfil do servidor Tempo no cargo e Idade, o estudo mostrou diferença significativa no fator Envolvimento e reconhecimento e no fator Recompensas e independência econômica.

Na FM geral, por sua vez, não foi observada diferença significativa em nenhuma das variáveis. Observando de forma geral as correlações entre Tempo de cargo e Idade e as dimensão para motivação do IMST, como também a Força motivacional geral, nota-se a ausência de correlações significativas.

Além do fenômeno motivacional, este trabalho procurou entender a satisfação laboral nas IFES, utilizando como instrumento de coleta de dados o Questionário de Satisfação no trabalho S20/23, validado no Brasil por Carlotto e Câmara (2008). Pela análise dos dados gerais dos técnicos administrativos participantes da pesquisa, quando ao nível de Satisfação geral, a investigação mostrou que a maior parte dos técnicos administrativos está parcialmente ou totalmente satisfeita no ambiente de trabalho, todavia o percentual de técnicos indiferente ao assunto é elevado; o Ambiente físico é o principal fator de satisfação no trabalho e a Satisfação Intrínseca no trabalho aparece como o fator de menor satisfação laboral.

Comparando os resultados das dimensões do Questionário de satisfação no trabalho S20/23 e Satisfação geral, a pesquisa revelou, quanto à análise pelas médias, que não há diferença significativa entre as instituições e que a satisfação com o Ambiente Físico é dimensão de maior satisfação e a satisfação com as Relações hierárquicas, a dimensão de menor satisfação.

Observando os resultados dos técnicos administrativos das três instituições pesquisadas pela distribuição percentual dos escores em relação à satisfação no trabalho, por instituição, por dimensão e por fator do Questionário S20/23, a investigação conclui haver diferenças significativas entre os resultados das instituições nos fatores satisfação: com as oportunidades que o trabalho lhe oferece para fazer coisas nas quais se destaca; com a higiene e a salubridade de seu local de trabalho; com o ambiente e espaço físico de seu local de trabalho; com a ventilação de seu local de trabalho; e com a climatização de seu local de trabalho.

Como resultados para a satisfação no trabalho, a pesquisa ainda comparou cada dimensão do S20/23 e a satisfação geral e as variáveis do perfil do servidor, chegando à conclusão que para o fator Satisfação com as Relações Hierárquicas houve diferença significativa na variável grau de escolaridade e na Satisfação geral e na variável grau de escolaridade e quantitativo de filhos. Quanto às correlações, foram encontradas correlações significativas entre tempo no cargo e idade e Satisfação com as Relações hierárquicas, Satisfação Intrínseca no trabalho e Satisfação geral.

Dentre os resultados relevantes revelados pela pesquisa, merece destaque a influência notada entre a Força motivacional observada nos técnicos administrativos do IF Goiano e as demais instituições participantes da pesquisa, em especial à UFG. Isso posto, surge à necessidade de realizar novas pesquisas dentro da Universidade para confirmar os fatores que levaram a ocorrência dessa situação, bem como no IF Goiano, para identificar o que tanto motiva os servidores, utilizando-se de entrevistas para aprofundar a compreensão dos resultados, tendo em vista que a motivação é um componente vital da gestão de pessoas e tão importante é a realização de pesquisas que possam contribuir para a melhoria da prestação de serviços pelas organizações públicas (MARTINS; EMMENDOERFER, 2008).

Outro resultado importante da pesquisa são as influências encontradas entre as variáveis sexo e grau de escolaridade sobre os fatores das dimensões Expectativas, bem como

a variável sexo na dimensão Instrumentalidade. Daí, a necessidade dos gestores conhecerem o perfil dos seus subordinados e buscar alternativas para trabalhar o sexo feminino ao seu favor (que é maioria nas instituições pesquisadas), bem como os níveis de escolaridade em relação aos fatores que afetam, sobretudo pela melhoria no nível de instrução que tem ocorrido nos últimos anos, possivelmente pelo incentivo à qualificação, trazido pela Lei nº 11.091/2005, que trata sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no contexto das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, que foi regulamentada pelo decreto nº 5824/2006 e recentemente melhorada pela Lei nº 12.772/2012, Anexo XVII (BRASIL, 2005, 2012b).

Destaca-se ainda que ao comparar cada dimensão do S20/23 e a satisfação geral e a satisfação no trabalho e variáveis do perfil do servidor, conclui-se que para o fator Satisfação com as Relações Hierárquicas houve diferença significativa na variável Grau de escolaridade e na Satisfação geral, na variável Grau de escolaridade e quantitativo de filhos. Quanto às correlações, foram encontradas correlações significativas entre Tempo no cargo e Idade e Satisfação com as Relações hierárquicas, Satisfação Intrínseca no trabalho e Satisfação geral. Embora muitas vezes, as influências ou correlações entre as variáveis sejam pouco significativas, é relevante os administradores conhecê-las, mais uma vez, para utilizá-las para otimizar o trabalho nas organizações, embora os níveis de satisfação encontrados entre os técnicos das instituições pesquisadas seja relativamente alto.

Com base na temática utilizada, sugere-se também a realização de pesquisas com docentes, utilizando o mesmo modelo teórico da pesquisa em questão, além da realização de pesquisa sobre motivação e satisfação dos servidores das IFES, tendo como pano de fundo a expansão universitária pelas quais estas instituições têm passado nos últimos tempos.

Outrossim, apontam-se como limitações da pesquisa, a dificuldade de divulgação da pesquisa na UFG e a falta de detalhamento dos trabalhos que utilizam os instrumentos da pesquisa, tanto o IMST, quanto o Questionário de Satisfação no trabalho S20/23, dificultando a análise dos resultados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES FILHO, A. **Motivação para o trabalho: um estudo com os profissionais de saúde nas unidades básicas de saúde do município de Natal-RN.** 197 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. 2012.
- ALVES FILHO, A.; ARAÚJO, M.A.D., Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da Teoria da Expectativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.8, n. 2, Abr. /Jun., 2001. Disponível em: <<http://www.fecea.br/download/Estudo%20sobre%20a%20motiva%E7%E3o%20dos%20funcion%E1rios%20do%20banco%20do%20Brasil%20-%20Teoria%20de%20expectativas.pdf>>. Acesso em; 15 jul. 2014.
- AMBROSE, M. L.; KULIK, C. T.; Carol T. Old friends, new faces: motivation research in the 1990s. **Journal of Management**, v. 25, n.3, p. 231-292, 1999. Disponível em: <<http://www.uk.sagepub.com/fineman/Reading%20On/Chapter%2004a%20-%20Ambrose%20and%20Kulik.pdf>>. Acesso em: 16 dez. 2013.
- ANDES. As novas faces da reforma universitária do governo Lula e os impactos do PDE sobre a educação superior. **Cadernos**, Brasília, n. 25 p. 1-41 Ago. 2007. Disponível em: <<http://www.anped11.uerj.br/novas%20faces%20reforma%20universitaria.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2014.
- ARAÚJO, M.A.D.; PINHEIRO. H.D. Reforma gerencial do Estado e rebatimentos no sistema educacional: um exame do REUNI. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 69, p. 647-668, Out./Dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v18n69/v18n69a02.pdf>>. . Acesso em: 10 abr.2013.
- ARRUDA, A. L. B DE.. Políticas da educação superior no Brasil: expansão e democratização – um debate contemporâneo. **Espaço do Currículo**, v.3, n.2, p. 501-510, Set./ Mar.2010/ 2011. Disponível em: <<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fperiodicos.ufpb.br%2Fojs%2Findex.php%2Frec%2Farticle%2Fdownload%2F9661%2F5249&ei=fWanVLfIN8W0ggSAuYCADA&usq=AFQjCNHVkPa5nTTGsfss1oz4lwCSMOaGg>>. Acesso em: 15 set. 2013.
- AZIRI. B. Job satisfaction: a literature review. **Management Research and Practice**, v. 3, n. 4, p. 77-86, 2011. Disponível em : <http://mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>. Acesso em: 02 out. 2014.
- BATISTA, A. A. V.; VIEIRA, M. J; CARDOSO, N. C. DOS S.; CARVALHO, G. R. P. DE. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. **Revista Escola Enfermagem USP** [online],v. 39, n.1, p. 85-91, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v39n1/a11v39n1.pdf>>. Acesso em: 29 Jul. 2013.
- BATISTA, A.V.; VIEIRA, M.J.; CARDOSO, N.C.S.; CARVALHO, G.P. DE. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. **Rev.. Esc. Enferm. USP**, v.39, n.1, p. 85-91, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v39n1/a11v39n1.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2014.

BERGUE, S.T. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010.

BERTOLIN, J. C. G. **Avaliação da qualidade do sistema de educação superior brasileiro em tempos de mercantilização – período 1994-2003**. 2009. 282 f. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/10339/000593863.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 set. 2012.

BONATO, J.C. O uso da média como indicador. **Instituto Brasileiro de Administração Judiciária**, abr., 2009. Disponível em: <http://www.ibrajus.org.br/revista/listaautor.asp?idUsuario=120>. Acesso em: 10 out. 2014.

BONFIM, T. M.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M. Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do estado do Paraná: uma análise a partir do clima organizacional. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2010.

BORGES, L. O. & ALVES FILHO, A. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. **Estudos de Psicologia**, n. 6, p. 177-194, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n2/7272.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2013.

BORGES, L. O. A estrutura fatorial do inventário do significado e motivação do trabalho, IMST. **Avaliação Psicológica**, v. 2, n.2, p. 123-145, 2003. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v2n2/v2n2a04.pdf>>. Acesso em: 10 Abr. 2013.

BORGES, L. O; TAMAYO, A. A estrutura cognitiva do significado do trabalho. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 1, n. 2, p. 11-44, Jul./Dez. 2001. Disponível em: <<file:///C:/Users/Fernanda%20Costa/Downloads/6712-20334-1-PB.pdf>>. Acesso: 10 set. 2014.

BORGES, L.O; ALVES FILHO, A.A & TAMAYO, A. Motivação e significado do trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 215-247.

BRANDAO, I.; LIMA, L.C.DE.; CABRAL, A. C. DE. A.; DOS SANTOS, S.M.; PESSOA, M.N.M. Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre) [online]**, v.20, n.1, p. 90-113, 2014. Disponível em: <http://www.readcube.com/articles/10.1590/S1413-23112014000100004>. Acesso em: 29 Jul; 2014.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 abr., 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)>. Acesso em: 10 dez. 2014.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 jan, 2005. Disponível em: <

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 15 mar. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep). **Expansão das universidades federais: o sonho se torna realidade!; período de 2003 a 2006**. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/relatorioexecutivo.pdf>>. Acesso em: 5 set. 2013.

BRASIL. Decreto n. 6.095, de 24 de abril de 2007. Estabelece diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 abr., 2007a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6095.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6095.htm)>. Acesso em: 15 mar. 2014.

BRASIL. Decreto n. 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 abr., 2007b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm)>. Acesso em: 15 mar. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. **Expansão da educação superior e profissional e tecnológica: mais formação e oportunidades para os brasileiros**, 2011. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/expansao/images/APRESENTACAO\\_EXPANSAO\\_EDUCACAO\\_SUPERIOR14.pdf](http://portal.mec.gov.br/expansao/images/APRESENTACAO_EXPANSAO_EDUCACAO_SUPERIOR14.pdf)>. Acesso em: 22 jan. 2014.

BRASIL, Ministério da Educação. **Análise sobre a expansão das universidades federais: 2003 a 2012**. Brasília: MEC, 2012a. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=12386&Itemid=>](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=12386&Itemid=>)>. Acesso em: 4 set. 2013.

BRASIL. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei no 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei n. 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nos 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4o da Lei no 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 dez, 2012b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12772.htm#art44](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12772.htm#art44)>. Acesso em: 15 mar. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 540/2012. **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás**, Goiânia, 2012 c. Disponível em: < <http://www.ifg.edu.br/gdrh/downloads/portaria/portaria%20540.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Escola de Engenharia Elétrica, Mecânica e de Computação da Universidade Federal de Goiás. Apresentação da EMC. **Escola de Engenharia Elétrica, Mecânica e de Computação**, Goiânia, 2013a. Disponível em: < <http://www2.emc.ufg.br/p/4482-apresentacao-da-emc>>. Acesso em: 10 set. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Regulamento da flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação do Instituto Federal Goiano. **Instituto Federal Goiano**, Goiânia, 2013b. Disponível em: < <http://www.ifgoiano.edu.br/home/wp-content/uploads/2011/04/ANEXO-DA-PORTARIA-N%C2%BAxxx-PROPOSTA-DGP-final-2-elias.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Universidade Federal de Goiás. UFG em números. **Universidade Federal de Goiás**, 2014a. Disponível em: < <http://www2.emc.ufg.br/p/4482-apresentacao-da-emc>>. Acesso em: 10 set. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Universidade Federal de Goiás. Estatuto da UFG. **Universidade Federal de Goiás**, 2014b. Disponível em: < <http://www2.emc.ufg.br/p/4482-apresentacao-da-emc>>. Acesso em: 10 set. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás. Instituição. **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás**, 2014c. Disponível em: < <http://www.ifg.edu.br/index.php/instituicao>>. Acesso em: 10 set. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás. Instituição. **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás**, 2014d. Disponível em: < <http://www.ifg.edu.br/>>. Acesso em: 10 set. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Federal Goiano. Sobre o IF Goiano. **Instituto Federal Goiano**, 2014e. Disponível em: < <http://www.ifg.edu.br/>>. Acesso em: 10 set. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Federal Goiano. Cursos. **Instituto Federal Goiano**, 2014f. Disponível em: < <http://www.ifg.edu.br/>>. Acesso em: 10 set. 2014.

BRITO, v. J. M. B., RÉGIS, H.P. ; MOAES, W.F.A. Gestão da Estratégia e Motivação: um estudo de caso na Companhia Hidro Elétrica do São Francisco – CHESF. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 6., 2010. Florianópolis . **Anais...** Rio de Janeiro : ANPAD, 2001. Disponível em : < [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo\\_2010/2010\\_ENEO544.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2010/2010_ENEO544.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2014.

ÇALIŞKAN, E. The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. **Journal of Naval Science and Engineering**, v. 6, n. 2, p. 100-116, 2010. Disponível em : < [http://www.focusintl.com/RBM152-066\\_Esra\\_Nemli1.pdf](http://www.focusintl.com/RBM152-066_Esra_Nemli1.pdf)>. Acesso em: 31 ago. 2014.

CAMPBELL, J. P.; DUNNETTE, M.D.; LAWLER, E.E.; WEICK, K.E. **Managerial behavior, performance and effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1970.

CAMPELLO, J. R. B. C. **Satisfação no trabalho e motivação: um estudo sobre os profissionais de tecnologia da informação**. 2010. 174f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – PUC-RIO, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <[http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0813081\\_10\\_postextual.pdf](http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0813081_10_postextual.pdf)>. Acesso em: 25 jul. 2014.

CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S.G. Propriedades psicológicas do Questionário de Satisfação no Trabalho, (S20/23). **Psico USF**, Itatiba. 13, n. 2, p. 203-210, Jul./Dez., 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v13n2/v13n2a07.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2014.

CARVALHO, V.D.; SOUZA, W.J. DE. Pobres no ter, ricos no ser: trabalho voluntário e motivação na Pastoral da Criança. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 11, n.2, p. 113-34, Abr./ Jun., 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n2/a07v11n2>>. Acesso em: 10 abr.2013.

CAVANAGH, S. J. Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. **Journal of Advanced Nursing**. v. 17, n. 6, p. 704-711, 1992. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2648.1992.tb01968.x/pdf>>. Acesso em: 10 set.2014.

CHAVES, L.D.; RAMOS, L. H.; DE FIGUEIREDO, E. N. Satisfação profissional de enfermeiro do trabalho no Brasil. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 507-513, 2011. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-21002011000400010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-21002011000400010&script=sci_arttext). Acesso em: 12 dez. 2012.

CHAVES, S.M.; VELOSO, V. R. S.; SOUSA, L.F.E.C. P. DE.; PRATEADO, G.G.; TEIXEIRA, R.A.F.; OLIVEIRA, E.F.DE.; MARQUES, C.J.; PETRILLO, G.L.; MACHADO, F.C.B.; PINHO, E.K.B.; SILVA, I.A. F. DA.; CORRÊA, G.A.C.; SILVA, L.P.; MENDANHA, S. S. **Ocupação de Vagas Disponíveis nos Cursos de Graduação da Universidade Federal de Goiás de 2006 a 2013** □ Programa de Pós-Graduação em Agronomia - PPGA / UFG, Goiânia, 2011. Disponível em: [http://www.files.scire.net.br/atrio/ufg-ppga\\_upl//PROJECT/440123/projeto\\_ocupao\\_de\\_vagas....\\_2006\\_a\\_2013.pdf](http://www.files.scire.net.br/atrio/ufg-ppga_upl//PROJECT/440123/projeto_ocupao_de_vagas...._2006_a_2013.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2014.

CORDEIRO, S., PEREIRA, F.. Características do trabalho, variáveis sócio-demográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa. **Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias**, América do Norte, n.1, Dec. 2010. Disponível em: <<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/rhumanidades/article/view/1273>>. Acesso em: 04 mai. 2014.

COSTA, D. M.; PAIVA, R.V.C. DE; FERREIRA, J.C. P. A educação superior tecnológica como um caminho para a expansão da educação superior no Brasil. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITÁRIA DEL SUR, 10, 2010. Mar del Plata. **Anais...** Florianópolis: INPEAU, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96923/A%20EDUCA%c3%87%c3%8>

30%20SUPERIOR%20TECNOL%20GICA%20COMO%20UM%20CAMINHO%20PARA%20A%20EXPAN.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10 mar. 2014.

CUNHA, L.A. O ensino superior no octênio FHC. **Educação & Sociedade**, Campinas, n. 82, abr. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v24n82/a03v24n82.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

CURA, M.L. A.D.; RODRIGUES, A. R. F. Satisfação profissional do enfermeiro. **Rev.latin-am.enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 7, n. 4, p. 21-28, Out.1999. Disponível em : < <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v7n4/13485.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2013

LOPES, A. L. V. **Satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho e Sua forma de expressão: o caso dos servidores técnico administrativos da Universidade Federal do Ceará. 2005.** 221f. Dissertação (Mestrado em Administração) - da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará(UFC), Fortaleza, 2005. Disponível em: < <http://www.ppac.ufc.br/images/1DISSERTACOES/EOGP/ana%20lucia%20vitoriano%20lopes%202005.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2014.

DAFT, R. **Administração.** 4. Ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

DANCEY, C.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia: usando SPSS para Windows.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS SOBRINHO, J.D. Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao SINAES. **Avaliação**, Campinas, v.15, n. 1, p. 195-224, 2010. Disponível em < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772010000100011&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772010000100011&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 10 mar. 2014.

DIFINI, C. D. R. **Avaliação da satisfação e motivação dos técnico-administrativos em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso.** 86 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) - Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

RÉGIS, H.P.; CALADO, S.M. R. A Teoria da Expectância em um modelo de escolha do tipo “Within-Subject”: um teste empírico da sua validade para a cultura brasileira. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação de Administração, 25, 2001, Campinas. **Anais ...Rio de Janeiro: ANPAD, 2001 a.** p. 310-311. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/login.php?cod\\_edicao\\_subsecao=50&cod\\_evento\\_edicao=5&cod\\_edicao\\_trabalho=2863](http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=50&cod_evento_edicao=5&cod_edicao_trabalho=2863). Acesso em: 10 mai. 2013.

RÉGIS, H.P.; CALADO, S.M. R. A motivação para participar do Programa da Qualidade do CEFET-PB: um exame com base na Teoria da Expectância. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação de Administração, 25, 2001, Campinas. **Anais ...Rio de Janeiro: ANPAD, 2001 b.** p. 21-212. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/login.php?cod\\_edicao\\_subsecao=50&cod\\_evento\\_edicao=5&cod\\_edicao\\_trabalho=2863](http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=50&cod_evento_edicao=5&cod_edicao_trabalho=2863). Acesso em: 10 mai. 2013. OLHAR DE NOVO.

DURHAM, E. R. Educação superior, pública e privada (1808-2000). In:

**BROCK, C., SCHWARTZMAN, S. (Eds.). Os desafios da educação no Brasil.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2005. p. 197-240. Disponível em : <  
<http://nupps.usp.br/downloads/docs/dt0303.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2014.

EVANGELISTA, W. L.; COSTA, F. R. Motivação de funcionários do serviço público federal de Bambuí-MG. In: JORNADA CIENTÍFICA, 1, e FIPA DO CEFET BAMBUÍ, 6, 2008, Bambuí. **Anais...Bambuí: 2008.** Disponível em: <  
[http://www.cefetbambui.edu.br/str/artigos\\_aprovados/administracao/90-PT-3.pdf](http://www.cefetbambui.edu.br/str/artigos_aprovados/administracao/90-PT-3.pdf)>. Acesso em: 12 dez. 2013.

FADUL, E.M. C. Redefinição de espaços e papéis na gestão de serviços públicos: fronteiras e funções da regulação social. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v.1, n.1, p. 55-70, Jan./Abr. 1997. Disponível em: <  
<http://www.scielo.br/pdf/rac/v1n1/v1n1a04.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2013.

FERREIRA, A. C. M. **Satisfação no trabalho de docentes de uma instituição pública de ensino superior: reflexos na qualidade de vida.** Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2011. Disponível em: <  
[https://mestrado.fen.ufg.br/up/127/o/Ana\\_C%C3%A1ssia\\_Mendes\\_Ferreira.pdf?1336145163](https://mestrado.fen.ufg.br/up/127/o/Ana_C%C3%A1ssia_Mendes_Ferreira.pdf?1336145163)>. Acesso em: 11 nov. 2014

FERREIRA, A.J.C.A. **Motivação dos trabalhadores na sociedade do conhecimento.** Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) – Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2010. Disponível em: <

FERREIRA, M. C.; PACHECO, S., PINTO, N. M., FERNANDES, H. A. , SILVA, A.P. C. O bem-estar no trabalho e a predição Da exaustão emocional. In: ENCONTRO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENAPAD,31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2007. Disponível em: <  
<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B1451.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2014.

FERREIRA, S. Reformas na educação superior: de FHC a Dilma Rousseff (1995-2011). **Linhas Críticas**, 36, p. 455-472, Mai./Ago., 2012. Disponível em: <  
<http://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/6794/5773>>. Acesso em: 11 dez. 2013.

FIGUEIREDO, E.S.A. Reforma do Ensino Superior no Brasil: um olhar a partir da história . **Revista da UFG**, Goiânia, n.2, Dez/ 2005. Disponível em: <  
[http://www.proec.ufg.br/revista\\_ufg/45anos/C-reforma.html](http://www.proec.ufg.br/revista_ufg/45anos/C-reforma.html)>. Acesso em: 10 ago. 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2014.

FRASER, T. M. **Human stress, work and job satisfaction: a critical approach.** Germany: International Labour Office, 1983, 78 p. Disponível em: <  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_250134.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_250134.pdf)>. Acesso em: 05 dez. 2013.

FREIRE, J.R.S. Comportamento organizacional e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos. **Adm. Diálogo**, n.1, p.39-57, 1999. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/viewFile/12506/9071>>. Acesso em: 25 mai. 2014.

FREIRE, A. C; FREITAS, L. S. A aplicação da Teoria da Expectância de Vroom na perspectiva de jovens universitários em seus primeiros empregos. In: JORNADAS HISPANOS LUSAS DE GESTIÓN CIENTIFICA, 17, 2007, Espanha. **Anais eletrônicos**...Espanha: 2007. p. 3.732-3.743. Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCIQFjAB&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2235574.pdf&ei=y--mViv\\_EMqUNr21gJgC&usg=AFQjCNEs2qTeyJfegArt0wnXoTT6ijjQ&bvm=bv.82001339,d.eXY](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCIQFjAB&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2235574.pdf&ei=y--mViv_EMqUNr21gJgC&usg=AFQjCNEs2qTeyJfegArt0wnXoTT6ijjQ&bvm=bv.82001339,d.eXY)>. Acesso em: 13 nov. 2014.

GALHANAS, C. R.G. **A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública**. 2009. 102 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2009. Disponível em: <<http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1757/1/TESE%20DE%20MESTRADO%20-%20CARLA%20GALHANAS%20-%20VERS%20c3%83O%20FINAL.pdf>>. Acesso em 10 set. 2013

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: <<https://independent.academia.edu>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

GODOI, C.K., et al. Remuneração acionária, sentimento de propriedade e motivação dos empregados. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 7, n.2, p-102-121, Abr./Jun., 2008. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/119>>. Acesso em: 10 jan.2013.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G.. Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 9, n. 5, p.1-18, Set/Out.2003. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/15508>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

GOMES, A. M.; MORAES, K. N. DE. Educação superior no Brasil contemporâneo: transição para um sistema de massa. **Educação & Sociedade**, v. 33, n. 118, p. 171-190, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v33n118/v33n118a11.pdf>>. Acesso em : 10 out.2013.

GONDIM, S. M. G. Trabalho docente e valores: em questão as novas tecnologias de informação e comunicação. **Estud. psicol.**, v.18, n.1, p. 46-57, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v18n1/05.pdf>. Acesso: 10 out. 2014.

GONDIM,S.M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 145-176.

GUEST, D.E. Human resource management and industrial relations. **Journal of Management Studies**, v.24, n.5, p. 503-521, Set./2007. Disponível em: < [http://www.readcube.com/articles/10.1111%2Fj.1467-6486.1987.tb00460.x?r3\\_referer=wol&tracking\\_action=preview\\_click&show\\_checkout=1](http://www.readcube.com/articles/10.1111%2Fj.1467-6486.1987.tb00460.x?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1) >. Acesso em: 31 ago. 2014.

ISHARA, S., BANDEIRA, M., ZUARDI, A. W. Equipes de serviços psiquiátricos públicos: avaliação da satisfação. **Rev. Bras. Psiquiatr. [online]**, v. 30, n.1, p. 38-41, 2008. Disponível em : <http://www.scielo.br/pdf/rbp/v30n1/2498.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2013.

JOB, F.P.P. **Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações**. 2003. 242 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), Fundação Getúlio Vargas (FGV) São Paulo, 2003. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2535/71441.PDF?sequence=2> >. Acesso em: 12 já. 2014.

KATZELL, R. A.; THOMPSON, D. E. Work motivation: theory and practice. **American Psychologist**, Washington, v. 45, n. 2, p. 144-153, 1990.

LADEIRA, W. Junior; SONZA, I. B.; BERTE, R. S. Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). **Rev. Adm. Pública [online]**, v..46, n.1, p. 71-91, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v46n1/v46n1a05.pdf>. Acesso em: 20 Mai. 2014.

LATHAM, G. P.; PINDER, C. C. Work motivation theory and research at the dawn of the Twenty-First Century. **Annual Reviews Psychology**, v.56, p. 485-516, 2005. Disponível em: < <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105> >. Acesso: 10 out. 2014.

LIMA, L. C.; AZEVEDO, M.; CATANI, A. O processo de Bolonha, a avaliação da educação superior e algumas considerações sobre a Universidade Nova. **Avaliação**, Sorocaba, v. 13, n. 1, p. 7-36, 2008. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n1/a02v13n1> >. Acesso em: 20 mar. 2014.

LIMA, M. C. R.; DE QUEIROZ, S. S Organizações que mudam, vidas que se transformam: a posição dos sujeitos diante de processos de reestruturação organizacional na administração pública. **Revista Psicologia**, v. 3, n. 1, p. 89-110, 2003.. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/download/7069/6542>>. Acesso em: 15 dez. 2013.

LOCKE, E.A. The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette, M. D.; Hough, L. M.(Org.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto, C.A.: Consulting Psychologists Press, 1990, p. 1297-1345.

LOPES, A. L. V. Satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho e MALVEZZI.S. Prefácio. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 145-176.

MARIANI, C.A.; SILVA, L. H. M. O Comportamento Organizacional é visto como um diferencial competitivo para a organização? **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 2, n. 3, p. 59-82, Set. / Dez.2004. Disponível em: < <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/editor/uploadLayoutFile>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C.. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 30, n.112, p.69-79, 2005. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rbso/v30n112/07.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2014.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C.. Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários. **Psicol. estud. [online]**, v.14, n.1, p. 75-82. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pe/v14n1/a10v14n1>. Acesso em: 1 Ago. 2014.

MARTINEZ M.C. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador**. 2002. 255 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Faculdade de Saúde Pública da USP, São Paulo, 2002. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6134/tde-07112006-210400/pt-br.php>>. Acesso: 15 nov. 2013.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, vol. 6, p. 59-78, Dez. 2003. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf>. Acesso em: 10 out. 2013.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B.; LATORRE, M. DO R. D. DE O. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. **Revista Saúde Pública [online]**, v. 38, n.1, pp. 55-61, 2004. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rsp/v38n1/18452.pdf>>. Acesso em: 10 Jun.2014.

MARTINS, A.C.P. Ensino superior no Brasil: da descoberta aos dias atuais. **Acta Cir. Bras. [online]**, v. 17, n.3, p. 4-6, 2002. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/acb/v17s3/15255.pdf>>. Acesso em : 20 mar. 2014.

MARTINS, J. B.; EMMENDOERFER, M. L. O que vem sendo escrito sobre motivação na esfera da administração pública? Um estudo à luz das publicações nos EnANPAD's no período de 1997-2006. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2, 2008. Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2008. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg\\_2008/2008\\_ENAPG68.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2008/2008_ENAPG68.pdf)>. Acesso em: 05 dez. 2014.

MARTINS, M.C.F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico-USF**, Itatiba, v. 11, n. 2, p. 195-205, Jul./Dez.2006. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicousf/v11n2/v11n2a08.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2014.

MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. M.. La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el Cuestionario de Satisfacción S20/23. **Psicologemas**, v. 3, n.5, p.59-74, 1989. Disponível em: < [http://www.uv.es/~meliajl/Research/Art\\_Satisf/ArtS20\\_23.PDF](http://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF)>. Acesso em: 10 out.2013.

MELO, P. T. N. B. ; REGIS, Helder P. ; RAPOSO, J. A. ; NASCIMENTO, M. L. N. ; MAZULLO, B. B. . A motivação nas empresas incubadas segundo Victor Vroom. In: Jornada de Iniciação Científica da Universidade Católica de Pernambuco,6,2004, Recife.

**Anais...**Recife: Universidade Católica de Pernambuco, 2004.p.140-143. Disponível em: <http://www.unicap.br/pesquisa/arquivos/ARQUIVO48.pdf>. Acesso em: 23 out. 2014.

MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Valores pessoais e retaliação organizacional: estudo em uma organização pública organização pública. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v.2, n.2, p. 189-200, 2008. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_733.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_733.pdf)>. Acesso em: 18 jul. 2014.

MIRANDA, C. **O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho**. 2009.83 f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Recursos Humanos) – Escola Superior Aberta do Brasil (ESAB), Vila Velha, 2009.

MORIN, E. M. Sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas (ERA)**, São Paulo, v.41, n. 3, p. 8-19, Jul./Set. 2001. Disponível em: , <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>>. Acesso em: 10 abr.2014.

MURAD, M.M.I.; ZAYED, N.M.; MUKUL, A.Z.A. A study on job satisfaction: focus on bankers of Bangladesh. **European Journal of Business and Management**, v.5, n. 17, p.14-20, 2013. Disponível em: <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/6615/7147>. Acesso em: 10 out. 2014.

NEVES, C.E.B. Desafios da educação superior. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 9, n. 17, p. 14-21, jan./jun. 2007, p. 14-21. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/soc/n17/a02n17.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

OBADIA, I.J.; VIDAL, M.C. R; MELO. Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 125-138, Jan/Abr. 2007.

OTRANTO, C.R. A política de educação profissional do governo Lula. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 34, 2011. Natal. Educação e Justiça Social. Natal: Editora da UFRN, 2011. v. 1. p. 122-139. Disponível em: < <http://www.anped11.uerj.br/GT11-315%20int.pdf>>. **Anais...** Acesso em: 10 mai. 2014.

PEREIRA, R. C. Funcionário motivado: um bem imensurável. **RH**, 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/4878/funcionario-motivado-um-bem-imensuravel.html>>. Acesso em: 11 dez. 2013.

PEREIRA, L.C.B. Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista Brasileira de Direito Público – RBDP**, Belo Horizonte, ano 6, n.23, p. 145-186, Out./Dez. 2008. Disponível em: < <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2008/08.13.Primeiros.Passos.Reforma.Gerencial.pdf>>. Acesso em: 08 abr.2014

- PEREIRA, V. S. **A motivação do trabalhador bancário. 2008. 83 f. Monografia (Graduação)** – Faculdades de Ciências da Educação e Saúde, Brasília, 2008. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/2748/2/20110428.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2014.
- PEREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicol. USP**, São Paulo, v. 1, n. 2, Dez./1990. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 10 jan. 2013.
- PIRES, V. Ensino superior e neoliberalismo no Brasil: um difícil combate. **Educação & Sociedade**, v. 25, n. 86, p. 263-268, 2004. Disponível em : <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302004000100015&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302004000100015&script=sci_arttext)>. Acesso em: 20 abr. 2014.
- PRAZERES, A.F. **Significado e motivação no trabalho: estudo de caso em uma empresa de Usinagem Mecânica e Caldeiraria da Região dos Inconfidentes de MG.** 2013. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <http://www.unihorizontes.br/mestrado2/wp-content/uploads/2013/10/ABELAR-FERNANDES-PRAZERES.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2014.
- PRESTES, E.M.T.; JEZINE, E. ; SCOCUGLIA, A.C. Democratização do ensino superior brasileiro: o caso da Universidade Federal da Paraíba. **Revista Lusófona de Educação**, n. 21, 199-218, 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S1645-72502012000200011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S1645-72502012000200011&script=sci_arttext)>. Acesso em: 20 abr. 2014.
- PRESTI, Thomas Lo. Motivação é prosperidade. **Revista Fhox**, São Paulo, v. 17, n 104, p. 106, Jul., 2006.
- QUADROS, D.; TREVISAN, R.M. Comportamento organizacional. **Gestão do capital humano**, v.5, 2002. Disponível em: <[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap\\_humano/1.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/1.pdf)>>. Acesso em: 7 set. 2014.
- QUEIROGA, F. **Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos.** 2009. 223 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília (UNB), Brasília, 2009. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/8437/1/2009\\_FabianaQueiroga.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/8437/1/2009_FabianaQueiroga.pdf)>. Acesso em: 10 fev.2013.
- QUIJANO, S. D. de ; CID, J. N. La autoeficacia e la motivacion en el trabajo. **Apuntes de Psicología**. Andalucía: v. 18, n. 1, p. 159-177, 2000.
- RÉGIS, H.P.; CALADO, S.M. R. A Teoria da Expectância em um modelo de escolha do tipo “Within-Subject”: um teste empírico da sua validade para a cultura brasileira. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação de Administração, 25, 2001, Campinas. **Anais ...Rio de Janeiro: ANPAD**, 2001 a. p. 310-311.

RIBEIRO, A.L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIZZO, M.A. Ensino superior: expansão, massificação e a iniciativa privada. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL INCLUSÃO EM EDUCAÇÃO: UNIVERSIDADE E PARTICIPAÇÃO, 2, 2010. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ, 2010, p. 166-178. Disponível em: <[http://www.lapeade.com.br/publicacoes/livros/anais\\_do\\_seminario\\_UP2\\_vs\\_final.pdf](http://www.lapeade.com.br/publicacoes/livros/anais_do_seminario_UP2_vs_final.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2013.

ROBBIN, S.P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: [http://minhateca.com.br/rpioriskyjr/Gest\\*c3\\*a3o+de+Pessoas/livro+comportamento+organiza+cional++stephen+p.+robbins,80869799.pdf](http://minhateca.com.br/rpioriskyjr/Gest*c3*a3o+de+Pessoas/livro+comportamento+organiza+cional++stephen+p.+robbins,80869799.pdf). Acesso em: 14 set. 2014.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONCALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Rev. Adm. Pública [online]**, v. 48, n.1, p. 253-273, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v48n1/a11v48n1.pdf>. Acesso em: 25 Jul. 2014.

SÁ, A. M. S. **Síndrome de burnout: influências da satisfação no trabalho em profissionais de enfermagem de um hospital público**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Instituto Capixaba em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória, 2011. Disponível em: <[http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/8/Dissertacao%20Adriana%20M%C3%BCller%20Saleme%20de%20S%C3%A1.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/8/Dissertacao%20Adriana%20M%C3%BCller%20Saleme%20de%20S%C3%A1.pdf)>. Acesso em 10 out. 2014.

SANT'ANA, R.S.; BARROS, F.C.; SILVA, A.V. DA. **Impacto da expansão universitária nos recursos humanos sob a ótica de gestores de uma instituição federal de ensino superior**. Goiânia: Universidade Federal de Goiás, 2013. 46f. Não publicado.

SANTOS, F.H.C. Mercantilização do ensino superior e o serviço social brasileiro. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n.102, p. 387-390, Abr./ Jun. 2010. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ssoc/n102/a11n102.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2014.

SANTOS, G. S. **Significados atribuídos ao trabalho: uma análise comparativa entre professores do ensino superior em diferentes regimes de trabalho**. 2010. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizontes, 2010.

SANTOS, S. C. et al. Running head: a importância das características centrais do trabalho na satisfação com as recompensas. **Sociologia, problemas e práticas**, Oeiras, n. 61, pp. 85-99, 2009.

SCHERMERHORN, R. J., Hunt, G. J., & Osborn, N. R.(1999). **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. (2ed.). Porto Alegre: Bookman, 2008.

SIQUEIRA, M.M.M. Satisfação no trabalho. In: \_\_\_\_\_, (Org.). **Medidas de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 265-274.

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 300-328.

SIQUEIRA, M.M.M.; PADOVAM, V.A.R., 2008. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v24n2/09>>. Acesso em: 10 dez.2013.

SOARES, C.; SOARES, R. M. Valores associados ao trabalho: um estudo com a população residente na Covilhã. **Análise Psicológica**, n.32, p. 91-103, 204. Disponível em: < [http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/3212/1/2014\\_1\\_091.pdf](http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/3212/1/2014_1_091.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2014.

SPARKS, K., FARAGNER; COOPER, C. Well-being and occupational health in the 21<sup>st</sup> century workplace. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, n.74, p. 489-509, 2004. Disponível em: < <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317901167497/pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

TAMAYO, A. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.37-47, Abr./Jun. 2000. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722001000100006&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722001000100006&script=sci_arttext&tlng=en)>. Acesso em: 10 ago. 2014.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54, Out./Dez. 2003.

TAVARES, M.G. M.; OLIVEIRA, M.A. A.; SEIFFERT, O. M. L.B. Avaliação da educação superior na Revista Ensaio: avaliação e políticas em educação – ênfases e tendências. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, v. 19, n.71, p. 233-258, 2011. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40362011000300002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40362011000300002&script=sci_arttext)>. Acesso em: 15 abr. 2014.

TOLFO, S.R; PICCINI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, V.19, Edição Especial n.1, p. 38-46, 2007. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v19nspe/v19nspea07.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2014.

VIEIRA, C. B.; BOAS, A. A.V., ANDRADE, R.O. B., OLIVIERA, E. R. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v.4, n.1. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>. Acesso em: 10 out. 2014.

VOLGEMANN, E. **Flexibilização da carga horária como forma de motivação organizacional**. Porto Alegre: Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em: <

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71366/000872599.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2014.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.

XAVIER, R.O.; DIAS, S.M.R.C. Avaliando a mudança: a percepção dos gerentes sobre o comportamento organizacional após a privatização. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 26, Salvador, 2002. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2002/COR/2002\\_COR1535.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/COR/2002_COR1535.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), de uma pesquisa, cujas informações obtidas serão utilizadas na dissertação de Mestrado em Gestão Organizacional pela UFG, Regional Catalão. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, preencha todos os questionários (caso decida participar pela pesquisa pela internet) ou assine no final deste documento (caso aceite participar da entrevista).

Em caso de recusa, você não será penalizado (a) de forma alguma. Para recurso ou reclamações, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás (UFG), pelo telefone (62) 3521-1075 ou (62) 3521-1076.

#### INFORMAÇÕES IMPORTANTES SOBRE A PESQUISA

- **Título do Projeto:** Motivação e satisfação no trabalho dos técnicos administrativos em educação

- **Pesquisadora responsável:** Fernanda Costa Barros

- **Orientador:** Prof. Dr. André Vasconcelos Silva

- **Telefone para contato:** (62)8122-2130/ (62)9669-7555

Essa pesquisa tem por objetivo mensurar a motivação e a satisfação dos servidores técnicos administrativos ativos das instituições federais de ensino superior (IFES) do Estado de Goiás, no panorama de mudança organizacional, tomando como referência a Teoria de Expectância de Vroom para o primeiro construto e a Teoria de Locke sobre satisfação no trabalho, a fim de auxiliar estas instituições na elaboração de políticas de gestão de recursos humanos. Para a consecução desse objetivo precisamos de sua participação por meio do preenchimento de aproximadamente 200 itens, distribuídos em três questionários.

Informamos que a participação nesta pesquisa não gera complicações legais, tampouco risco à sua integridade física ou moral. O desconforto será o direcionamento de tempo para o preenchimento dos itens. Salienta-se que sempre que desejar, poderá entrar em contato com a pesquisadora.

Esclarecemos que não haverá nenhum tipo de pagamento ou gratificação financeira pela participação na pesquisa e que assegurada sua liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e de deixar de participar do estudo.

Fernanda Costa Barros

#### CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, \_\_\_\_\_, RG: \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo em participar desse estudo, como sujeito. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pela pesquisadora sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação.

Local e data: \_\_\_\_\_

Assinatura do sujeito: \_\_\_\_\_

**Apêndice B – Perfil do servidor participante da pesquisa**

Com a finalidade de identificarmos o perfil do servidor participante da pesquisa, por gentileza, responda as questões abaixo:

1. Instituição federal onde trabalha/câmpus: \_\_\_\_\_
2. Órgão de lotação: \_\_\_\_\_
3. Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_
4. Data de admissão no atual cargo: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_
5. Idade: \_\_\_\_\_
6. Grau de escolaridade:
  - ( ) fundamental incompleto
  - ( ) fundamental completo
  - ( ) ensino médio completo;
  - ( ) superior completo
  - ( ) especialização
  - ( ) mestrado
  - ( ) doutorado
7. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
8. Estado Civil
9. ( ) Solteiro ( ) Desquitado/ divorciado
10. ( ) Casado ( ) Outros
11. ( ) Viúvo
12. Possui filhos? ( ) Sim ( ) Não Se sim, quantos? \_\_\_\_\_

## ANEXOS

**Anexo 1** – Quantidade de servidores técnicos administrativos em educação ativos da Universidade Federal de Goiás.

UNIDADE	QUANT
ASSESSORIA DE COMUNICACAO SOCIAL	14
AUDITORIA INTERNA	2
BIBLIOTECA CENTRAL	73
CAMPUS AVANÇADO DE CATALAO	71
CAMPUS AVANÇADO DE FIRMINOPOLIS	4
CAMPUS AVANÇADO DE JATAI	64
CAMPUS DA CIDADE DE GOIAS	17
CENTRO DE ENS E PESQ APLIC A EDUCACAO	29
CENTRO DE GESTAO ACADEMICA	26
CENTRO DE GESTAO DO ESPACO FISICO	87
CENTRO DE INF. DOCUMENTACAO E ARQUIVO	6
CENTRO DE MANUTENCAO DE EQUIPAMENTOS	9
CENTRO DE RECURSOS COMPUTACIONAIS	37
CENTRO DE SELECAO	9
CENTRO EDITORIAL E GRAFICO	26
CENTRO INTEGRADO DE APRENDIZAGEM EM REDE	6
COMISSAO PERMANENTE DE PESSOAL DOCENTE	4
COORDENADORIA DE ASSUNTOS INTERNACIONAIS	3
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS	27
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE RH	27
DEPARTAMENTO DE MATERIAL E PATRIMONIO	30
DEPARTAMENTO DE PESSOAL	26
DIVISAO DE TELECOMUNICACOES	2
DIVISAO DE TRANSPORTES	31
ESCOLA DE AGRONOMIA E ENG DE ALIMENTOS	43
ESCOLA DE ENG ELET, MEC E DE COMPUTACAO	26
ESCOLA DE ENGENHARIA CIVIL	23
ESCOLA DE MUSICA E ARTES CENICAS	15
ESCOLA DE VETERINARIA E ZOOTECNIA	54
FAC.DE ADM. CIENC.CONT. E CIENC.ECON.	5
FACULDADE DE ARTES VISUAIS	21
FACULDADE DE CIENCIAS SOCIAIS	9
FACULDADE DE COMUNIC E BIBLIOTECONOMIA	15
FACULDADE DE DIREITO	18
FACULDADE DE EDUCACAO	12
FACULDADE DE EDUCACAO FISICA	17
FACULDADE DE ENFERMAGEM	13
FACULDADE DE FARMACIA	42
FACULDADE DE FILOSOFIA	4
FACULDADE DE HISTORIA	6
FACULDADE DE LETRAS	13
FACULDADE DE MEDICINA	27
FACULDADE DE NUTRICAO	12
FACULDADE DE ODONTOLOGIA	41
GABINETE DO REITOR	19
HOSPITAL DAS CLINICAS	970
INST DE PATOLOG TROPICAL E SAUDE PUBLICA	41
INSTITUTO DE CIENCIAS BIOLOGICAS	41

<b>UNIDADE</b>	<b>QUANT</b>
INSTITUTO DE ESTUDOS SOCIO-AMBIENTAIS	12
INSTITUTO DE FISICA	12
INSTITUTO DE INFORMATICA	21
INSTITUTO DE MATEMATICA E ESTATISTICA	7
INSTITUTO DE QUIMICA	31
MUSEU ANTROPOLOGICO	15
NUCLEO ESTUDOS APOIO A SAUDE ADOLESCENTE	3
PLANETARIO	2
PRO REIT DE ASS DA COMUNID UNIVERSITARIA	52
PRO REIT DE DESENVOLV INSTITUCIONAL E RH	15
PRO REITORIA DE ADMINISTRACAO E FINANCAS	11
PRO REITORIA DE EXTENSAO E CULTURA	10
PRO REITORIA DE GRADUACAO	14
PRO REITORIA DE PESQUISA E POS GRADUACAO	18
PROCURADORIA JURIDICA	2
RADIO UNIVERSITARIA	29
REITORIA	9
SUBSISTEMA INT. ATENCAO SAUDE SERVIDOR	15
<b>TOTAL DE SERVIDORES</b>	<b>2.395</b>

**Anexo 2 – Quantidade de servidores técnicos administrativos em educação ativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás.**



**INSTITUTO FEDERAL  
GOIÁS**

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE GOIÁS  
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

**Memorando nº 293/DDRH/IFG/2013**

**Goiânia, 27 de junho de 2013.**


Da Diretoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos  
Ao Serviço de Informação ao Cidadão

Em atenção ao Memorando nº 34/2013/CCS-SIC/Reitoria, informamos que considerando levantamento realizado no sistema SUAP, em 26.06.2013, o número de servidores Técnico-Administrativos ativos no IFG está assim distribuído:

<b>Campus Exercício SIAPE</b>	<b>Total</b>
Câmpus Anápolis	50
Câmpus Aparecida de Goiânia	38
Câmpus Formosa	41
Câmpus Goiânia	173
Câmpus Cidade de Goiás	28
Câmpus Inhumas	50
Câmpus Itumbiara	44
Câmpus Jataí	74
Câmpus Luziânia	47
Câmpus Uruaçu	44
Reitoria	115

704

Atenciosamente,

  
**ALESSANDRA MARQUES NAVES**  
Diretora de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Diretoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Av. Assis Chateaubriand nº 1.658, Setor Oeste – CEP: 74130-012 – Goiânia – GO  
Fone: (62)3612 2243, (62)3612 2244, (62)3612 2245, (62)3612 2246

**Anexo 3 - Quantidade de servidores técnicos administrativos em educação ativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.**



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
 MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Memorando nº 092/2013/DSGP/PRODI/Reitoria/IF Goiano

Goiânia, 19 de junho de 2013

Ao Senhor  
**ARION PASSOS FLEURY**  
 Comissão SIC

Assunto: Resposta a Solicitação: e-SIC nº. 23480027721201330

Prezado Senhor,

1. Em atendimento à solicitação nº 23480027721201330, realizada pela Sr.<sup>a</sup> Fernanda Costa Barros, no dia 12.06.2013, informamos o número de servidores Técnico-Administrativos, por Campus, deste Instituto Federal Goiano.

Campus	Quantidade
CERES	74
IPORA	20
MORRINHOS	48
REITORIA	56
RIO VERDE	110
URUTAÍ	116
<b>TOTAL</b>	<b>424</b>

Atenciosamente,

Luiz Antonio Martins  
 Diretor Sistêmico de Gestão de Pessoas  
 Luiz Antonio Martins  
 Diretor de Gestão de Pessoas

INSTITUTO FEDERAL GOIANO  
 REITORIA  
 Caixa Postal 50  
 74.085-010 - Goiânia - GO  
 55-62-3605-3635 - [dgp@ifgoiano.edu.br](mailto:dgp@ifgoiano.edu.br)

#### Anexo 4 – Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23.

##### Instruções:

Habitualmente o nosso trabalho, nos seus variados aspectos, produz graus diferentes de satisfação ou insatisfação.

Classifique, de acordo com a escala abaixo, o grau de **satisfação** e **insatisfação** que o seu trabalho lhe proporciona, circulando o número que corresponda a sua opinião.

1 = Totalmente Insatisfeito

2 = Parcialmente insatisfeito

3 = Indiferente

4 = Parcialmente satisfeito

5 = Totalmente satisfeito

1. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com o trabalho enquanto fator de realização.
2. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com as oportunidades que o trabalho lhe oferece para fazer coisas nas quais se destaca.
3. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com as oportunidades que o trabalho lhe oferece de fazer coisas de que gosta.
5. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com os objetivos e metas que deve alcançar.
6. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com a higiene e a salubridade de seu local de trabalho
7. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com o ambiente e espaço físico de seu local de trabalho.
8. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com a iluminação de seu local de trabalho.
9. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com a ventilação de seu local de trabalho.
10. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com a climatização de seu local de trabalho
13. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com as relações pessoais com as instâncias de poder.
14. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com a supervisão sobre o trabalho que realiza.
15. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com a periodicidade das inspeções realizadas
16. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com a forma como avaliam e julgam seu trabalho
17. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com a igualdade de tratamento e sentido de justiça.
18. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com o apoio recebido das instâncias superiores.
19. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com a possibilidade de decidir com autonomia sobre o próprio trabalho.
20. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com a sua participação nas decisões na organização ou na área de trabalho a que pertence.
21. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com a possibilidade que lhe dão em participar nas decisões da área de trabalho a que pertence sobre assuntos relacionados à organização.
22. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com o modo como são cumpridas as normas legais e os acordos coletivos de trabalho.
23. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com a forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios.

## Anexo 5 – Inventário de Motivação e Significado do Trabalho

### Caro participante, olá!

Temos o prazer de apresentá-lo ao Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST). Este inventário tem o objetivo de ampliar a compreensão de suas relações com seu trabalho. Ele foi elaborado com base em pesquisas nas quais trabalhadores foram ouvidos em entrevista e em outras que testaram o uso e preenchimento do IMST, permitindo seu gradual aperfeiçoamento até o formato que você conhecerá agora.

### Instruções gerais

Segue-se, então, o ISMT, o qual contém perguntas sobre o trabalho em várias perspectivas: como deve ser (trabalho ideal), suas expectativas (o que você espera dele), como é na realidade e como você percebe seu desempenho contribuindo para a obtenção de resultados desejados ou não. Por isso, o ISMT está dividido em três partes: a primeira aborda seu modelo ideal de trabalho; a segunda, suas expectativas e percepção do trabalho concreto e a terceira, sua percepção sobre seu desempenho.

O IMST foi elaborado baseado na confiança que temos em você, colaborador. Por isso, não há artifícios para confundir-lo. Talvez você sinta uma certa repetição, mas o que ocorre é que precisamos que opine sobre o mesmo aspecto do trabalho (por exemplo: salário e natureza das tarefas) nas quatro perspectivas de análise previstas.

Sinta-se inteiramente à vontade para dar suas opiniões. Não há previsão de respostas certas ou erradas, mas sim opiniões de pessoas diferentes. Assim, o que nos importa é sua opinião sincera. Por isso mesmo, é importante que se leve em conta sua liberdade em responder ou não ao IMST. Sua decisão será, portanto, respeitada. Entenderemos o preenchimento do IMST como seu livre consentimento.

Suas respostas serão anônimas e mantidas em sigilo. Não escreva seu nome, nem assine os questionários. As respostas serão analisadas em conjunto e de forma codificada.

Cada parte do IMST, a seguir, tem suas próprias instruções específicas. Antes de iniciar cada uma, preste bem atenção a tais instruções. Responda a todos os itens. Não deixe nada em branco.

### Primeira Parte

A seguir, você vai encontrar uma lista de frases sobre o trabalho ou os resultados desse. Reflita quanto cada frase representa algo que o seu trabalho deve ser. Queremos saber como seria seu trabalho ideal. Indique-nos sobre esta sua avaliação atribuindo pontos de 0 a 4.

Vejamos antecipadamente os seguintes exemplos:

- E1.   4   Trabalhar gera alegria de viver
- E2.   0   Trabalhando, fico com uma dor nas costas.
- E3.   2   Trabalhando, sou criativo.

As respostas dadas significam que é de importância máxima o trabalho gerar *Alegria de viver*, que não é desejável que o trabalho gere *Uma dor nas costas* e que é desejável que o trabalho oportunize a expressão de sua criatividade, mas apenas moderadamente.

Agora é sua vez de responder. Vamos lá! Opine: Quanto (de 0 a 4) as frases contam algo que o trabalho deve ser?

1. ____ É um prazer realizar minhas tarefas.
2. ____ Tenho oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).
3. ____ As pessoas sabem o quanto é importante o meu trabalho.
4. ____ Os chefes sabem se comunicar com cada um.
5. ____ O meu trabalho é o meu sustento.
6. ____ Sou independente porque assumo minhas despesas pessoais.
7. ____ Os resultados do que faço beneficia os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).
8. ____ Se trabalho, tenho o retorno econômico merecido.
9. ____ Estou repetindo as mesmas tarefas todos os dias.
10. ____ Eu sinto que sou tratado como pessoa respeitada.
11. ____ No meu trabalho são tomados todos os cuidados necessários à higiene do ambiente.
12. ____ Fazendo minhas tarefas, não corro riscos físicos.
13. ____ Eu gosto de ver minhas tarefas prontas.
14. ____ Minhas opiniões sobre o trabalho são levadas em conta.
15. ____ Trabalhando, faço amizades.
16. ____ Os chefes confiam em mim.
17. ____ Trabalhando, decido o que compro para mim.
18. ____ O trabalho me proporciona as principais assistências (transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.).
19. ____ Reconheço a autoridade dos superiores.
20. ____ A empresa cumpre obrigações para comigo.
21. ____ Trabalhar exige esforço físico (corporal).
22. ____ O trabalho é duro porque exige esforço, dedicação e luta.
23. ____ Minhas tarefas exigem de mim tentar fazer o melhor.
24. ____ O que ganho é suficiente e de acordo com meu esforço.
25. ____ O trabalho me torna uma pessoa digna.
26. ____ O trabalho é a garantia da existência humana.
27. ____ Trabalho com conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.
28. ____ Fazendo minhas tarefas, tenho oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.
29. ____ Meu corpo é necessário para executar minhas tarefas.
30. ____ Os colegas de trabalho me querem bem.
31. ____ Meu trabalho é minha sobrevivência.
32. ____ Trabalhar bem é o que preciso fazer para continuar no meu emprego.
33. ____ Trabalho para ter assistência para mim e minha família.

34. ____ O trabalho é a base para o progresso da sociedade.
35. ____ O trabalho é para ser feito de acordo com o que dizem os superiores.
36. ____ Todo dia faço tarefas parecidas.
37. ____ Trabalhando, estou usando meu pensamento para fazer as tarefas.
38. ____ O trabalho é corrido quando se trabalha também em casa.
39. ____ Trabalhar é fazer a tarefa.
40. ____ Trabalho de acordo com minhas possibilidades.
41. ____ Todos os trabalhadores se esforçam como eu.
42. ____ Trabalhando, sinto-me como uma máquina ou um animal.
43. ____ No meu trabalho são adotadas todas as medidas de segurança recomendáveis.
44. ____ Sou discriminado devido ao meu trabalho.
45. ____ Todos que trabalham têm os mesmos direitos.
46. ____ Esforço-me muito e ganho pouco.
47. ____ O trabalho me deixa esgotado.
48. ____ Trabalhando, sinto-me atarefado.
49. ____ Sou reconhecido pelo que faço.
50. ____ Trabalho em ambiente limpo.
51. ____ Mereço ganhar mais pelo meu trabalho.
52. ____ No meu trabalho, estão sempre me exigindo rapidez.
53. ____ No meu trabalho, tenho as ferramentas necessárias.
54. ____ Recebo toda assistência que mereço.
55. ____ Tenho que terminar minhas tarefas com pressa.
56. ____ Sinto-me produtivo.
57. ____ Trabalhando, desenvolvo minhas habilidades interpessoais.
58. ____ Influencio nas decisões da organização (contribuindo para a formação de opiniões).
59. ____ Sigo as normas das organizações (empresas).
60. ____ Trabalhando, tenho oportunidades de expressão de minha criatividade.
61. ____ O trabalho me garante receber meu salário.

### Segunda parte

Agora você vai refletir sobre vários resultados do trabalho, procurando responder a duas questões:

- A) *Quanto você espera que o seu trabalho apresente o resultado indicado?*  
 B) *Quanto ocorre concretamente no seu trabalho o resultado indicado?*

Você responderá a estas questões atribuindo também pontos de 0 a 4. Vejamos os exemplos para que esteja mais seguro ao apresentar suas respostas:

## Quadro de exemplos

<b>Resultados gerados pelo trabalho</b>	<b>Espero</b>	<b>Ocorre</b>
E1. Alegria de viver	2	0
E2. Uma dor nas costas	3	4
E3. Criatividade	3	1

As respostas dos exemplos significam que você espera com moderação que o trabalho gere *Alegria de viver* e que nunca observa, de fato, isto acontecer. Quanto a *Uma dor nas costas* espera mais intensamente (mas não ao máximo) isto acontecer e observa ocorrer sempre ou intensamente. Tem a mesma expectativa em relação à criatividade no seu trabalho, porém observa ocorrer apenas raramente.

Agora que você já compreendeu, vamos lá! Aproveite a oportunidade para nos contar quanto você espera e quanto você observa ocorrer o resultado indicado onde você trabalha.

<b>Trabalhando, obtenho:</b>	<b>Espero</b>	<b>Ocorre</b>
1. Prazer pela realização das minhas tarefas.		
2. Oportunidade de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).		
3. Reconhecimento da importância do que faço.		
4. Boa comunicação dos chefes comigo.		
5. Meu sustento.		
6. Independência para assumir minhas despesas pessoais.		
7. Estabilidade no emprego.		
8. Benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).		
9. Retorno econômico merecido.		
10. Repetição diária de tarefas		
11. o uso do meu pensamento ou da cabeça.		
12. O sentimento de ser tratada como pessoa respeitada.		
13. Cuidados necessários à higiene no ambiente de trabalho.		
14. Minhas opiniões levadas em conta.		
15. A confiança dos chefes em mim.		
16. Crescimento pessoal na vida.		
17. Independência para decidir o que compro para mim.		
18. Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.		
19. Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho.		
20. Reconhecimento da autoridade dos superiores.		
21. Ocupação de meu tempo.		
22. Esforço físico (corporal) na execução do trabalho.		
23. Dureza, pela exigência de esforço, dedicação e luta.		
24. Exigência de tentar fazer o melhor.		
25. Percepção de que ganho o suficiente e de acordo com meu esforço.		
26. Sentimento de que sou uma pessoa digna.		
27. Conforto nas formas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.		

<b>Trabalhando, obtenho:</b>	<b>Espero</b>	<b>Ocorre</b>
28. Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.		
29. Responsabilidades por minhas decisões.		
30. Minha sobrevivência.		
31. Permanência no emprego pela qualidade do que faço.		
32. Assistência para mim e minha família.		
33. Contribuição para o progresso da sociedade.		
34. Obediência aos superiores.		
35. Tarefas parecidas diariamente feitas		
36. Percepção de estar ocupado, fazendo alguma coisa.		
37. Uma vida corrida quando se trabalha também em casa.		
38. Tarefa cumprida.		
39. Tarefas e obrigações de acordo com minhas possibilidades.		
40. Sentimento de ser como uma máquina ou um animal.		
41. Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho.		
42. Discriminação pelo meu trabalho.		
43. Igualdade de direitos para todos que trabalham.		
44. Percepção de que ganho pouco para o esforço que faço.		
45. Sentimento de que estou esgotado.		
46. Sentimento de que sou gente.		
47. Percepção de que estou atarefado.		
48. Reconhecimento pelo que faço.		
49. Limpeza no ambiente de trabalho		
50. Merecimento de ganhar mais pelo que faço.		
51. Sentimento de estar bem de cabeça (mentalmente).		
52. Exigência de rapidez.		
53. Equipamentos necessários e adequados.		
54. Assistência merecida.		
55. Oportunidade de exercitar o meu corpo.		
56. Pressa em fazer e terminar minhas tarefas.		
57. A percepção de ser produtivo.		
58. Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.		
59. Influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões).		
60. Cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa) para comigo.		
61. Oportunidades de expressão de minha criatividade.		
62. Meu salário.		

### Terceira Parte

Atribuindo pontos de 0 a 4, novamente, a cada item da lista que se segue, conte-nos agora: Quanto o que você obtém do seu trabalho depende de seu desempenho e/ou de seu esforço?

1. ___ Prazer pela realização de minhas tarefas.
2. ___ Oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).
3. ___ Reconhecimento da importância do que faço.
4. ___ Boa comunicação dos chefes comigo.
5. ___ Meu sustento.
6. ___ Independência, porque assumo minhas despesas pessoais.
7. ___ Estabilidade no emprego (emprego garantido).
8. ___ Benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).
9. ___ Sentimento de ser tratada como pessoa respeitada.
10. ___ O gosto de ver minhas tarefas prontas.
11. ___ Minhas opiniões levadas em conta.
12. ___ Amizades feitas no trabalho.
13. ___ A confiança dos chefes em mim.
14. ___ Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.
15. ___ Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho.
16. ___ Reconhecimento da autoridade dos superiores.
17. ___ Ocupação de meu tempo.
18. ___ Esforço físico (corporal) na execução do trabalho.
19. ___ Exigência de tentar fazer o melhor.
20. ___ Percepção de que ganho o suficiente e de acordo com meu esforço.
21. ___ Sentimento de que sou uma pessoa digna.
22. ___ Conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos e conveniência de horário.
23. ___ Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.
24. ___ Responsabilidades por minhas decisões.
25. ___ O uso meu corpo e/ou das minhas energias físicas para executar minhas tarefas.
26. ___ Sentimento de ser querido pelos colegas de trabalho.
27. ___ Permanência no emprego pela qualidade do que faço.
28. ___ Assistência para mim e minha família.
29. ___ Contribuição para o progresso da sociedade.
30. ___ Obediência aos superiores.
31. ___ Uma vida corrida quando se trabalha também em casa.

32. ___ Tarefa cumprida.
33. ___ Igualdade de esforços entre todos os trabalhadores.
34. ___ Sentimento de ser uma máquina ou um animal.
35. ___ Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho.
36. ___ Discriminação pelo meu trabalho.
37. ___ Igualdade de direitos para todos que trabalham.
38. ___ Sentimento de que estou esgotado.
39. ___ Sentimento de que sou gente.
40. ___ Percepção de que estou atarefado.
41. ___ Limpeza no ambiente de trabalho.
42. ___ Equipamentos necessários e adequados.
43. ___ Assistência merecida.
44. ___ A percepção de ser produtivo.
45. ___ Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.
46. ___ Influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões).
47. ___ Cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa) para comigo.
48. ___ Meu salário.

**Anexo 6 – Fórmula para cálculo das estimativas dos escores nos fatores do IMST, nas dimensões Expectativas e Instrumentalidade**

Fatores por componentes	Fórmulas de estimativas dos escores
<b>Expectativas</b>	
Auto-expressão (FE1)	$FE1 = \Sigma (\text{item59} * 0,75, \text{item61} * 0,75, \text{item28} * 0,57, \text{item48} * 0,56, \text{item58} * 0,54, \text{item51} * 0,52, \text{item 14} * 0,50, \text{item46} * 0,50, \text{item50} * 0,45, \text{item57} * 0,42, \text{item 15} * 0,41, \text{item43} * 0,40, \text{item12} * 0,40) / 6,77$
Desgaste e desumanização (FE2)	$FE2 = \Sigma (\text{item45} * 0,60, \text{item37} * 0,59, \text{item40} * 0,57, \text{item23} * 0,55, \text{item56} * 0,54, \text{item22} * 0,54, \text{item52} * 0,54, \text{item42} * 0,53, \text{item35} * 0,52, \text{item 10} * 0,48, \text{item47} * 0,46, \text{item44} * 0,44) / 6,36$
Responsabilidade (FE3)	$FE3 = \Sigma (\text{item38} * 0,60, \text{item29} * 0,55, \text{item26} * 0,55, \text{item34} * 0,51, \text{item19} * 0,50, \text{item39} * 0,47, \text{item36} * 0,46, \text{item21} * 0,42) / 4,06$
Independência econômica (FE4)	$FE4 = \Sigma (\text{item5} * 0,80, \text{item6} * 0,72, \text{item9} * 0,56, \text{item7} * 0,53, \text{item18} * 0,48, \text{item3} * 0,46, \text{item17} * 0,45, \text{item30} * 0,41) / 4,41$
Segurança e dignidade (FE5)	$FE5 = \Sigma (\text{item54} * 0,65, \text{item53} * 0,55, \text{item41} * 0,51, \text{item49} * 0,49, \text{item27} * 0,44) / 2,64$
<b>Instrumentalidade</b>	
Envolvimento e reconhecimento (F11)	$F11 = \Sigma (\text{item3} * 0,82, \text{item11} * 0,72, \text{item2} * 0,63, \text{item9} * 0,59, \text{item13} * 0,59, \text{item23} * 0,57, \text{item46} * 0,57, \text{item4} * 0,56, \text{item33} * 0,42, \text{item 37} * 0,41, \text{item1} * 0,40, \text{item45} * 0,39) / 6,67$
Condições materiais de trabalho (F12)	$F12 = \Sigma (\text{item37} * 0,33, \text{item41} * 0,75, \text{item42} * 0,74, \text{item22} * 0,72, \text{item43} * 0,71, \text{item35} * 0,68, \text{item14} * 0,52, \text{item47} * 0,44, \text{item28} * 0,43) / 5,32$
Desgaste e desumanização (F13)	$F13 = \Sigma (\text{item38} * 0,54, \text{item40} * 0,57, \text{item34} * 0,55, \text{item 18} * 0,47, \text{item25} * 0,46, \text{item36} * 0,40, \text{item31} * 0,36) / 3,35$
Recompensas e independência econômica (F14)	$F14 = \Sigma (\text{item45} * 0,31, \text{item21} * 0,60, \text{item32} * 0,57, \text{item 15} * 0,56, \text{item10} * 0,51, \text{item24} * 0,51, \text{item26} * 0,48, \text{item39} * 0,47, \text{item30} * 0,46, \text{item 12} * 0,43, \text{item 17} * 0,36, \text{item44} * 0,35, \text{item 16} * 0,35, \text{item19} * 0,33, \text{item27} * 0,31) / 6,29$
Responsabilidade (F15)	$F15 = \Sigma (\text{item14} * 0,34, \text{item5} * 0,68, \text{item6} * 0,60, \text{item28} * 0,44, \text{item20} * 0,43, \text{item48} * 0,41, \text{item7} * 0,38) / 3,28$

Fonte: BORGES, L.O; ALVES FILHO, A.A & TAMAYO, A. Motivação e significado do trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: casaArtmed, 2008, p. 215-247.