

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Camila Santos Fabre

**Uma análise do nível de satisfação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação
do IF Sudeste MG com aspectos relativos ao comportamento organizacional**

JUIZ DE FORA

2021

Camila Santos Fabre

Uma análise do nível de satisfação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação do IF Sudeste MG com aspectos relativos ao comportamento organizacional

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Administração Pública, da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Professor orientador:
Victor Cláudio Paradela Ferreira

JUIZ DE FORA

2021

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Fabre, Camila Santos.

Uma análise do nível de satisfação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação do IF Sudeste MG com aspectos relativos ao comportamento organizacional / Camila Santos Fabre. -- 2021.

157 f.

Orientador: Vítor Cláudio Paradela Ferreira

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, 2021.

1. satisfação no trabalho. 2. sistema de recompensas. 3. serviço público. 4. técnicos administrativos em educação. I. Paradela Ferreira, Vítor Cláudio, orient. II. Título.

Camila Santos Fabre

Uma análise do nível de satisfação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação do IF Sudeste MG com aspectos relativos ao comportamento organizacional

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestra em Administração Pública . Área de concentração:
Administração Pública

Aprovada em 21 de dezembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Víctor Cláudio Paradela Ferreira - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.^a Dra. Soraia Marcelino Vieira

Universidade Federal Fluminense

Prof.^a Dra. Débora Vargas Ferreira Costa

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof.^a Dra. Livia Almada Neves

Universidade Federal de Juiz de Fora

Juiz de Fora, 18/12/2021.



Documento assinado eletronicamente por **Débora Vargas Ferreira Costa, Usuário Externo**, em 22/12/2021, às 17:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Victor Claudio Paradela Ferreira, Coordenador(a)**, em 29/12/2021, às 14:55, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Soraia Marcelino Vieira, Usuário Externo**, em 31/12/2021, às 10:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Livia Almada Neves, Professor(a)**, em 13/01/2022, às 16:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **0621841** e o código CRC **2E428724**.

Dedico a todos os corajosos pesquisadores, principalmente mulheres pesquisadoras, que contribuem para o progresso científico brasileiro.

AGRADECIMENTOS

Com o fim dessa etapa em minha vida, recordo-me do caminho percorrido até aqui, e isso me traz uma onda de gratidão. Temos que ser breve, mas sou extremamente grata por esta etapa de minha vida e por todas as pessoas que passaram por minha vida neste momento.

Gostaria de agradecer minha família, mãe (Maria Fátima dos Santos Fabre), pai (José Maurício Fabre), e irmã (Juliana Santos Fabre) que sempre me apoiaram, até nas decisões mais teimosas e, por vezes, tolas. Pais que sempre souberam dosar os “sins” e “nãos” e que contribuíram para a pessoa que sou. Irmã, que sempre será minha irmãzinha, e que hoje, tenho como um exemplo de mulher, profissional e dedicada. AMO VOCÊS.

Não poderia deixar de agradecer o professor Victor Paradela que aceitou me orientar durante a etapa da dissertação, pois sem ele, com certeza, não chegaria neste momento. Agradeço ao Grupo de Pesquisa GEPPPO, a Faculdade de Administração da UFJF e o programa PROFIAP pela contribuição no decorrer do curso.

Agradeço a Faculdade de Estatística da UFJF, em especial os professores Camila Borelli Zeller e Clécio da Silva Ferreira e os alunos Pedro Henrique de Mesquita Pacheco e Calvin Silva Rodrigues, que tiveram grande relevância na análise dos dados da minha pesquisa.

Em tempo, e não menos importante, deixo a minha gratidão ao IF Sudeste MG, em especial, a Diretoria de Extensão do Campus Juiz de Fora e as minhas colegas de setor, pois sem apoio dessa instituição e desse grupo, meu caminho seria muito mais desafiador.

São muitas pessoas importantes que estiveram comigo durante essa caminhada pelo mestrado, muitos amigos, colegas, novos e antigos, pessoas que contribuíram para que eu mantivesse minhas forças, AGRADEÇO a todos, inclusive minha turma maravilhosa do mestrado e minha psicóloga Andrea.

Deixo meus agradecimentos carinhosos a todos vocês.

Muito Obrigada

Camila Fabre

RESUMO

A satisfação no trabalho é uma dimensão importante a ser identificada pelo gestor de uma organização, inclusive no campo público brasileiro, para que se criem ações que favoreçam o alinhamento dos trabalhadores aos objetivos da organização. Trata-se de um tema atualmente discutido como forma de melhorar o desempenho das organizações, pois a satisfação é uma variável que afeta os indivíduos na saúde, comportamento, vida profissional e social. Partindo dessas premissas, a presente dissertação tem como objetivo identificar o nível de satisfação no trabalho de Técnicos Administrativos em Educação do IF Sudeste com o sistema de recompensas mantido pela instituição. Foi realizada uma pesquisa quantitativa exploratória e descritiva, sendo aplicado um questionário com dados sociodemográficos e a Escala de Satisfação no Trabalho em 154 servidores da instituição. Foi, então, verificada a predominância de insatisfação com o salário e com as promoções; indiferença com a natureza do trabalho e com a chefia e satisfação com a relação com os colegas de trabalho. As variáveis sociodemográficas revelaram relevantes aspectos analisados, sendo observados níveis de satisfação distintos conforme o gênero, a idade, o tempo de casa e o nível do cargo ocupado.

PALAVRAS CHAVES: satisfação no trabalho, sistema de recompensas, serviço público, técnicos administrativos em educação.

ABSTRACT

Job satisfaction is an important dimension to be identified by the manager of an organization, including in the Brazilian public field, in so that actions can be created that favor the alignment of workers to the objectives of the organization. This is a theme currently discussed as a way to improve the performance of organizations, because satisfaction is a variable that affects individuals in health, behavior, professional and social life. Based on these premises, this dissertation aims to identify the level of satisfaction in the work of Administrative Technicians in Education of the Southeast IF with the reward system maintained by the institution. An exploratory and descriptive quantitative research was carried out, and a questionnaire with sociodemographic data and the Work Satisfaction Scale were applied to 154 employees of the institution. Then, the predominance of dissatisfaction with salary and promotions was verified; indifference to the nature of the work and with the leadership and satisfaction with the relationship with the co-workers. The sociodemographic variables were relevant in some of the analyzed aspects, and different levels of satisfaction were observed according to gender, age, time at home and level of the position held.

KEY WORDS: job satisfaction, reward system, public service, administrative technicians in education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Componentes do Sistema de Incentivos	48
Figura 2 Informações em um Boxplot.....	62
Figura 3 Mapa IF Sudeste MG	64
Figura 4 Estrutura Organizacional do IF Sudeste MG	65
Figura 5 Matriz de correlação entre as dimensões propostas	77
Figura 6 Histograma das dimensões da Satisfação no Trabalho	78
Figura 7 Satisfação por gênero	81
Figura 8 Satisfação por faixa etária	84
Figura 9 Satisfação por tempo de exercício total	86
Figura 10 Satisfação por Nível do cargo	88
Figura 11 Satisfação por nível de escolaridade	90
Figura 12 Satisfação por exercício de cargo comissionado.....	91
Figura 13 Satisfação por licença para capacitação	93
Figura 14 Satisfação por licença para qualificação stricto sensu	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Níveis do cargo de Técnico-Administrativo em Educação	25
Quadro 2: Desafios no Serviço Público.....	30
Quadro 3: Conceitos de Satisfação	35
Quadro 4: Dimensões da EST	39
Quadro 5: Classificação das recompensas.....	49
Quadro 6 Recompensas Intrínsecas	52
Quadro 7 Proposições teóricas	56
Quadro 8 Método da ferramenta 5W2H.....	97
Quadro 9 Ação 1 voltada para Satisfação no Trabalho	99
Quadro 10 Ação 2 voltada para Satisfação no Trabalho	100
Quadro 11 Ação 3 voltada para Satisfação no Trabalho	100
Quadro 12 Ação 1 voltada para Satisfação com os colegas	102
Quadro 13 Ação 2 voltada para Satisfação com os colegas	102
Quadro 14 Ação 3 voltada para Satisfação com os colegas	103
Quadro 15 Ação voltada para Satisfação com o salário	104
Quadro 16 Ação 1 voltada para Satisfação com a chefia	105
Quadro 17 Ação 2 voltada para Satisfação com a chefia	106
Quadro 18 Ação 1 voltada para Satisfação com a natureza do trabalho	107
Quadro 19 Ação 2 voltada para Satisfação com a natureza do trabalho	107
Quadro 20 Ação 1 voltada para Satisfação com as promoções.....	109
Quadro 21 Ação 2 voltada para Satisfação com as promoções.....	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Distribuição dos TAEs por nível de cargo.....	58
Tabela 2 Critérios de análise da satisfação no trabalho.....	61
Tabela 3 Gênero.....	71
Tabela 4 Faixa etária.....	72
Tabela 5 Nível do Cargo ocupado	72
Tabela 6 Tempo de serviço no IF Sudeste MG	73
Tabela 7 Cargo de confiança exercido	73
Tabela 8 Nível de escolaridade: ingresso e atual.....	74
Tabela 9 Alpha de Cronbach	76
Tabela 10 Dimensões obtidas através da análise fatorial	76
Tabela 11 Análise do índice geral de satisfação.....	78
Tabela 12 Satisfação para cada dimensão	79
Tabela 13 Satisfação por gênero.....	81
Tabela 14 Satisfação por faixas de idade.....	83
Tabela 15 Satisfação por tempo de exercício total	85
Tabela 16 Satisfação por nível do cargo.....	87
Tabela 17 Satisfação por Nível de escolaridade.....	89
Tabela 18 Satisfação por Cargo em comissão	91
Tabela 19 Satisfação por licença para capacitação.....	92
Tabela 20 Satisfação por licença para qualificação stricto sensu.....	94

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	17
2.2 DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS	26
2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	34
2.4 SISTEMA DE RECOMPENSAS	46
3. METODOLOGIA	55
3.1 ORIENTAÇÃO	55
3.2 MÉTODO DE ABORDAGEM	56
3.3 TIPO DE PESQUISA	56
3.4 UNIVERSO PESQUISADO	57
3.5 LEVANTAMENTO DOS DADOS	58
3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	59
3.8 ASPECTOS ÉTICOS	62
3.9 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	63
4. IF SUDESTE MG	64
4.1 POLÍTICAS DE GP NO IF SUDESTE MG	67
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	71
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DOS SERVIDORES	71
5.2 A ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO APLICADA NO IF SUDESTE MG	75
5.3 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO NO IF SUDESTE MG	77
5.4 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO E AS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS	80
6. PLANO DE AÇÃO	97
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	111
REFERÊNCIAS	114

APÊNDICE A ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO	125
APÊNDICE B QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO	126
APÊNDICE C TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	129
APÊNDICE D FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DA PRODUÇÃO TECNOLÓGICA	132
APÊNDICE E RELATÓRIO TÉCNICO	140
ANEXO A PARECER COMITÊ DE ÉTICA	15

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas (GP) é uma atividade que contribui para aumentar a vantagem competitiva da organização. E o conhecimento agregado e sistematizado, a partir de seus processos, favorece esse papel estratégico. Por isso, é importante a existência de uma gestão estratégica integrada às diferentes áreas e à GP da organização (CASTRO; BRITO; VALERA, 2017).

Como destacam Paradela e Gomes (2018), um dos grandes desafios no âmbito da GP é fazer com que os trabalhadores estejam alinhados com os objetivos da organização, neste sentido, a área deve buscar favorecer os interesses dos funcionários para que eles se tornem produtivos. Demo *et al* (2011) realçam que, com a nova visão da GP, as pessoas tornam-se protagonistas na apresentação dos resultados da organização, por serem produtoras de conhecimento e de inovação organizacionais.

Diversos estudiosos da Gestão de Pessoas, como Siqueira (2008), Brandão *et al* (2014), Paradela e Gomes (2018), afirmam que, em qualquer organização de trabalho, um dos principais desafios enfrentados pelos gestores é manter os trabalhadores satisfeitos no desempenho de suas tarefas. Não é diferente em uma instituição pública de ensino, como é o caso IF Sudeste MG, objeto da pesquisa aqui apresentada, é importante que se conte com equipes satisfeitas para a obtenção de bons resultados no cumprimento da missão institucional.

A satisfação no trabalho é atualmente discutida como forma de melhorar o desempenho das organizações, pois representa uma variável que afeta os indivíduos na saúde, no comportamento, e na vida profissional e social. Brandão *et al* (2014) apontam que a satisfação no trabalho do trabalhador é favorável ao desenvolvimento das atividades da organização, de forma que este, estando satisfeito, poderá oferecer um melhor desempenho.

Nesse campo de estudos, a satisfação costuma ser descrita como um conjunto de sentimentos, atitudes e preferências em relação ao trabalho, que interferem na motivação daqueles indivíduos envolvidos numa determinada situação. Estudos apontam que o nível de satisfação influencia na aceitação de feedbacks negativos, de modo que estando em um nível alto, a adoção do desempenho desejado é mais célere (HORA; RIBAS JUNIOR; SOUZA; 2018).

Verifica-se, conforme defendem Bergue (2019, 2010), Pinto (2011), Hofmans, Gieter e Pepermans (2012), dentre outros estudiosos, que políticas de recompensas, sejam elas monetárias ou não-monetárias, intrínsecas ou extrínsecas, tendem a favorecer a satisfação no

trabalho, contribuindo assim para uma melhor prestação do serviço e a eficiência da organização. Para isso é necessário que a gestão verifique as políticas que ela adota para deixar os indivíduos mais envolvidos com a própria organização, e quais os aspectos que são mais relevantes na sua satisfação.

Hora, Ribas Junior e Souza (2018) complementam que o sistema recompensa-entrega se mantém a partir da retroalimentação. Dessa forma, quando o indivíduo está satisfeito ele entregará mais para organização, e recebendo *feedback* positivo ele aumentara sua satisfação e por consequência aumentara seu desempenho, tornando-se um ciclo virtuoso.

Outra questão que precisa ser considerada é a existência de peculiaridades nas organizações públicas, desafios distintos dos comumente encontrados em empresas privadas, distinção que se faz especialmente relevante no que tange ao sistema de recompensas (BERGUE, 2019; JACOBSEN *et al*, 2012). No setor privado, há maior liberdade e, em geral, maiores recursos, para a adoção de medidas de incentivo e reconhecimento, em especial as que envolvem recursos financeiros. Isso se torna obstáculo no setor público, devido, principalmente, às limitações legais existentes, que regem esse setor. Porém, nem só da remuneração dependem tais sistemas. É possível, no setor público, contar com uma gestão adequada para favorecer essa política (BERGUE, 2010).

Quando se aborda a adequação de um sistema de recompensas, é importante também que se leve em conta não se tratar de algo meramente objetivo, passível de ser avaliado de maneira impessoal. Ao contrário, é bastante subjetiva a noção de o quanto tais sistemas são ou não satisfatórios. Como os próprios trabalhadores são, obviamente, os maiores interessados, mostra-se importante levantar suas percepções quando se busca estudar esse tema (PINTO, 2011).

Como as organizações possuem suas especificidades, e não seria diferente na área pública, adotou-se como objeto de estudo da pesquisa aqui apresentada o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IF SUDESTE MG). Trata-se de uma instituição criada pela Lei 11.892 de dezembro de 2008 a partir da integração de um complexo institucional já existente e novas instituições constituídas após a respectiva lei. As já existentes foram: a antiga Escola Agrotécnica Federal de Barbacena, o Colégio Técnico Universitário (CTU - que, à época, pertencia à Universidade Federal de Juiz de Fora) e o antigo Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Pomba (Cefet-RP), os quais se tornaram, respectivamente, os campi Barbacena, Juiz de Fora e Rio Pomba.

Constituído atualmente (novembro de 2021) por 10 *campi*, o Instituto já atendeu cerca de 17 mil alunos, de maneira gratuita, por meio de cursos técnicos (integrados ao ensino médio

e modulares) e superiores (graduação e pós-graduação). Há ainda a Reitoria, unidade estratégica e gestora das políticas institucionais, em suas diversas áreas, principalmente em relação ao ensino, à pesquisa e à extensão, instalada na cidade de Juiz de Fora (IF SUDESTE MG, 2020).

Para a realização das atividades acadêmicas e administrativas, o IF possui um corpo de trabalho composto por docentes, técnicos-administrativos em educação (TAEs), e funcionários terceirizados. Os docentes e TAEs se enquadram como carreiras civis federais e, que se submetem a lei 8112/90 que traz normas gerais para esses servidores, e também as leis específicas de cada carreira. Os terceirizados são regidos por normas específicas de contratos no serviço público e pela Consolidação das Leis do Trabalho, não se submetendo a lei dos servidores civis federais. Além dessa lei, os docentes são regidos pela lei 12772/12, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, e outras temáticas referentes a esse grupo de servidores.

Por sua vez, os servidores TAEs são regidos, além da lei 8112/90, pela lei 11.091/2005, que trata da estrutura dessa carreira presente em Instituições Federais de Educação Superior (IFES, além de outras providências, como a definição das exigências de níveis de escolaridades, com a execução das atividades desenvolvidas, observa-se, uma gradação em níveis de A e E, correspondente a exigência mínima de escolaridade para assumir os cargos, de ensino fundamental incompleto a superior completo, respectivamente.

A pesquisa aqui apresentada procurou investigar o quanto os Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) do IF Sudeste MG estão satisfeitos com o sistema de recompensas mantido pela instituição, destacando os aspectos positivos e negativos por eles percebidos. A investigação ficou restrita aos TAEs porque as regras de remuneração, capacitação, progressões e recompensas são regulamentadas pela lei específica exclusiva da categoria (Lei 11.091/2005), o que se difere da carreira docente. E em relação aos terceirizados, estes são regidos por seus contratos de trabalho, a Consolidação das Leis do Trabalho e o contrato de licitação realizado entre a prestadora de serviço e o IF Sudeste MG.

Apresentam-se duas justificativas para o desenvolvimento desta pesquisa, de forma a abranger três dimensões que a gestão de pessoas influencia: a organização, os servidores e a academia. Em relação à organização, tem-se que o desenvolvimento de políticas, não apenas remuneratórias, pelos gestores, de forma compatível com a realidade atual de restrições orçamentárias e legais, facilita que os resultados alcançados se traduzem em entregas mais adequadas do serviço público.

Na perspectiva dos servidores, público-alvo desta pesquisa, o desenvolvimento de políticas, que visam o bem-estar, a cultura positiva e a satisfação podem favorecer o seu bem-

estar na organização e contribuir para a redução dos índices de afastamento, sejam temporários, como licenças de saúde, sejam permanentes, como a exoneração ou remoção para outras organizações.

A segunda justificativa, relacionada ao campo acadêmico, reside no fato que o estudo realizado permite acrescentar discussões acerca da satisfação no trabalho e o sistema de recompensas, considerando as especificidades do setor público. Dessa forma, pode contribuir para que futuros pesquisadores busquem desenvolver instrumentos próprios e a estudar novas organizações e suas especificidades.

Neste sentido, foram buscadas respostas para a seguinte questão central de pesquisa: “Qual o nível de satisfação dos TAES do IF Sudeste com o sistema de recompensas mantido pela instituição?”

Para isso, foi adotado, como objetivo geral: analisar o nível satisfação dos TAES do IF Sudeste MG com o sistema de recompensas mantido pela instituição. Como objetivos específicos, foram definidos os seguintes:

- Apresentar os conceitos de “Administração Pública no Brasil”, “Gestão de Pessoas e seus desafios”, “Satisfação no trabalho” e “Sistema de Recompensas”
- Levantar as políticas de gestão de pessoas voltadas para os TAES existentes no IF Sudeste MG, explicitando os principais componentes do sistema de recompensas mantidos por esta instituição.
- Verificar o nível de satisfação no trabalho dos TAES;
- Identificar possíveis medidas que a gestão poderia adotar no sistema de recompensa para alinhar os objetivos organizacionais aos individuais.

A dissertação está dividida em seis capítulos, contando com esta introdução. O próximo, apresenta o referencial teórico seguido, abordando, em especial, os seguintes temas: “Administração Pública no Brasil”, “Desafios da Gestão de Pessoas”, “Satisfação no Trabalho” e “Sistema de Recompensas”. Depois, são explicados os procedimentos metodológicos adotados e destacadas as classificações pertinentes acerca da pesquisa. Na sequência, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa de campo. O penúltimo capítulo traz um plano de ação, estruturado com base no que foi levantado no campo e visando a proposição de melhorias no sistema de recompensa analisado. Por fim, são apresentadas as conclusões a que foi possível se chegar ao final do estudo realizado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, procura-se caracterizar a Administração Pública, o regime adotado no Brasil, e a carreira do servidor. Apresenta-se também a discussão sobre os desafios da Gestão de Pessoas no setor público, principalmente em relação aos serviços prestados e à satisfação dos servidores, observando as limitações impostas pelo regime adotado. Busca-se, ainda, analisar as possibilidades de implementação das recompensas, a fim de favorecer a satisfação do servidor, refletindo assim em sua atuação no cargo em que ocupa.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

Após diversas tentativas de reformas do Estado, a administração pública brasileira não consegue atender plenamente as demandas da sociedade, que constantemente sofrem mudanças. Com o foco no cidadão, a chamada Administração Pública Gerencial ficou conhecida por adotar mecanismos do setor privado nos procedimentos do setor público, passou de simples introdução de mecanismo de mercado para uma tentativa progressiva de aplicação de gestão participativa, porém ainda incipiente (PINHO; BRASIL, 2021).

O Estado brasileiro atualmente se depara com limitações e potencialidades capazes de melhorar a entrega de políticas públicas voltadas para o cidadão, de forma mais eficiente e transparente, entre elas a promoção de um governo aberto, a busca do desenvolvimento embasado no conhecimento, melhoramentos, mesmo que pequenos, no combate a corrupção, e participação mais próxima da sociedade civil, por meio de mecanismos diretos e indiretos de uma democracia participativa (PINHO; BRASIL, 2021).

Ainda se percebem, porém, realidades comuns a década passada, o Poder Público, ainda, é exigido pela sociedade a buscar eficiência, eficácia, e efetividade¹, mas isso pode ser considerado como um desenvolvimento histórico-cultural que a máquina pública sofreu ao longo dos anos e ainda sofre. Novas tecnologias gerenciais e paradigmas foram sendo incorporados, mas não deixando de haver resquícios dos paradigmas anteriores, que serão retratados em sequência (BERGUE, 2010; LIMA; LESSA; ROCHA FILHO, 2021).

¹ Eficiência é aqui considerada como a relação entre os insumos utilizados e o que é entregue, seria o custo do serviço ou produto. Eficácia estaria relacionada com a quantidade e qualidade do serviço ou produto que é entregue. Por fim, efetividade seria os impactos que são gerados pelo produto ou serviço, relaciona-se com a missão da organização (EVANGELISTA; ALMEIDA; ABREU, 2020).

O conceito de “Administração Pública” apresenta diferentes significados, conforme destaca Oliveira (2013). Ela pode ser considerada como uma área de estudo das ciências sociais aplicadas, autônoma da Administração, mas também ser analisada a partir da estrutura estatal, ou a própria atividade desenvolvida por este escopo estrutural.

Em relação aos conceitos relativos às estruturas e atividades, a partir da construção da realidade da Administração Pública Brasileira, diferentes autores, como Hack (2017) e Di Pietro (2018), buscam defini-los na perspectiva do Direito Administrativo, regime jurídico que rege as relações públicas no Brasil. Para esses autores, podem ser adotados dois sentidos, um subjetivo e outro objetivo. No primeiro, pode-se definir a Administração Pública a partir do componente orgânico que a constitui, como entes e órgãos, além dos agentes públicos, relacionados então a estrutura de Estado. E em relação ao sentido objetivo, a definição passa pela natureza da atividade exercida por esses entes.

Di Pietro (2018) define a Administração Pública como “um conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado” (p.83), esta por sua vez definida como “atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico total ou parcialmente público, para consecução dos interesses coletivos” (p.82).

Na área de concentração “Administração Pública”, estuda-se que, inicialmente, o Estado era marcado pelo paradigma Patrimonialista, caracterizado pela confusão patrimonial do público e privado, pelo nepotismo e favorecimento da família e dos amigos. Também pela confusão entre a figura do Estado e do dirigente, bem como os servidores como empregado do governante, e não do Estado (BERGUE, 2010).

Com o interesse de contrapor esse paradigma, buscou-se implementar o paradigma da burocracia, proposto por Weber (1999, *apud* OLIVEIRA, 2013), que entre outros atributos, tinha como base a eficiência, o controle e profissionalização, além da publicização do Estado, com a separação do privado e do público, compatível com a forma de governo republicana. Essa reforma inicial, porém, não foi o suficiente, devido à ocorrência das denominadas disfunções, que são características negativas decorrentes da má interpretação ou execução das bases da Burocracia. Isso deixou a máquina pública lenta e com gargalos, além de não focar no objetivo fim do Estado, o serviço público, preocupando-se prioritariamente com o meio, conforme Oliveira (2013) discorre:

a administração burocrática reflete os princípios da dominação racional-legal e, como modelo de gestão, pode contrapor-se a um dos vícios da administração patrimonial: a arbitrariedade. Concebida para promover a impessoalidade e a eficiência, ela revelou, com o tempo, suas limitações. A impessoalidade

converteu-se em indiferença e os interesses da elite burocrática foram colocados à frente das demandas dos cidadãos (esse desvio denomina-se fisiologismo). A eficiência foi subvertida e transformou-se em morosidade e formalismo. Justamente por isso, “burocracia” sugere, hoje, o inverso do que designava quando foi concebida (p.22).

A partir das disfunções apresentadas pelo modelo burocrático, o desenvolvimento da Administração Pública Gerencial se instaurou na realidade pública brasileira, com um foco acentuado em resultados, de modo que todas as demais fases do processo administrativo se voltaram a eles. Define-se como gerencialismo, uma aplicação dos conceitos de gestão privada no ambiente público, acreditando-se na possibilidade de melhorias conforme ocorre no campo de origem, o setor privado (LIMA; LESSA; ROCHA FILHO, 2021; OLIVEIRA, 2013).

Os conceitos de eficácia e efetividade passaram a fazer parte do planejamento e cenários mais flexíveis foram adotados, para prever as possíveis realidades (LIMA; LESSA; ROCHA FILHO, 2021). Com esse constructo teórico buscou-se dar mais agilidade e eficácia para a estrutura estatal, trazendo conceitos da lógica empresarial para a ordem pública, porém pela via da transferência e adaptação, e não ressignificação² (BERGUE, 2010).

Oliveira (2013), entretanto, aponta que a administração gerencial é um aprimoramento da burocracia, pois esse modelo manteve as premissas do anterior, como a impessoalidade e a meritocracia. Porém agregou, a partir da perspectiva do setor privado, mecanismos voltados para eficiência, qualificação dos servidores envolvidos e a revisão das rotinas, buscando uma redução e racionalização dos processos administrativos.

É importante ressaltar que a Administração Pública brasileira apresenta características burocráticas e gerenciais, mas ainda algumas características patrimonialistas, apesar de ser regulada por um regime específico e rígido, que possui como finalidade diminuir essas disfunções ainda presentes (OLIVEIRA, 2013). Fontes Filho (2014) acrescenta, que o modelo burocrático cumpriu a sua função, apesar de ter se tornado excessivamente rígido, com preocupações voltadas para os meios, possivelmente decorrente dos vícios ainda existentes do clientelismo, assistencialismo e corrupção.

2.1.1 Regime Jurídico Administrativo

² Transferência e adaptação: mecanismos de inserção dos mecanismos e ferramentas da lógica empresarial sem levar em conta a realidade única do campo público, desconsiderando os objetivos e fins das entidades da máquina pública. Por sua vez, a ressignificação buscarei avaliar os mecanismos e as ferramentas e moldá-las as necessidades específicas do serviço público (BERGUE, 2010).

As regras específicas, que o Estado Brasileiro deve observar na execução da atividade administrativa decorrem do Direito Público, mesmo quando estiverem em pauta situações em que ocorre a predominância do direito privado. Isso possibilita à Administração Pública manter determinadas prerrogativas que não são permitidas para as pessoas privadas, de modo que nas relações, em regra, há a aplicação do princípio da supremacia do interesse público ao privado. O regime jurídico administrativo está fundado nessa premissa, reservando à Administração Pública uma posição privilegiada (vertical), atribuindo a ela prerrogativas (direitos) e sujeições (deveres) (DI PIETRO, 2018).

Hack (2017) afirma, no mesmo sentido, que o Estado atua com limitações do Direito Público, mesmo quando a essência da atividade seja de direito privado. O regime-jurídico administrativo que rege a atuação do Estado, visa o alcance do interesse público e do bem comum, permitindo até em algumas situações valer-se do uso da força para que seja respeitado. Portanto, o Estado possui prerrogativas que devem ser usadas dentro dos limites legais. Ou seja, o Estado possui direitos e poderes especiais, mas que estão sujeitos às regras definidas em lei.

Essas prerrogativas são direitos que colocam a Administração em posição de superioridade perante o particular, a fim de atingir o bem comum. Por sua vez as restrições são limitações previstas no ordenamento jurídico que limitam sua atuação, para que não haja excesso de poder, e, caso não observadas, gerará possíveis nulidades (HACK, 2017; DI PIETRO, 2018).

Dentre as limitações, podem ser destacados os princípios, alguns previstos expressamente na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/88), outros implícitos neste instrumento normativo, porém descritos nas normas infraconstitucionais. Estes princípios são definidos como proposições básicas, fundamentais, que regem tanto a edição das normas, quanto a sua aplicação (BRASIL, 1988). Autores, como Di Pietro (2018), consideram basilares o princípio da supremacia do interesse público sobre o particular e o da legalidade, este previsto expressamente da CRFB/88, no seu artigo 37, enquanto aquele implícito no ordenamento.

O princípio da legalidade pode ser observado na CRFB/88 em dois momentos distintos: no artigo 5º, inciso II, o princípio é direcionado aos particulares, já em sua presença no artigo 37, o princípio é direcionado a Administração Pública, possuindo, portanto, diferentes significados. Quando direcionado ao particular, tem-se “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei” (BRASIL, 1988), o que significa que o particular pode fazer tudo aquilo que não é proibido por lei, bem como deixar de fazer tudo aquilo que não é obrigado. Entretanto este princípio, em relação a Administração Pública,

determina a limitação das ações, permitindo a Administração Pública apenas fazer aquilo permitido em lei, estando vinculada às normas presentes no ordenamento jurídico (DI PIETRO, 2018).

O princípio da supremacia do interesse público sobre o privado não se encontra expresso no ordenamento jurídico, entretanto é a base tanto da construção das normas pelo legislador, quanto da atuação do gestor público, vinculando-os à observação da finalidade pública, não havendo possibilidade de se dispor da finalidade precípua e das normas regentes, devendo agir na estrita observância da lei e outras normas (HACK, 2017).

Outro princípio importante é o da impessoalidade, o qual possui diferentes sentidos, um deles se relaciona a finalidade pública, significando que a Administração Pública não poderá prejudicar ou beneficiar determinadas pessoas. Outro significado refere-se à teoria da imputação, que, em resumo, significa que os atos praticados pelos agentes públicos, nesta função, são imputados ao ente ou órgão ao qual ele se encontra vinculado, gerando, para este, responsabilidades por atuação daquele. Ainda, em relação a este princípio, exige-se que o atendimento e a execução das atividades não podem promover pessoalmente agentes ou autoridades, sendo todas direcionadas ao ente responsável (HACK, 2017; DI PIETRO, 2018).

Em 1998, em decorrência da reforma administrativa (influenciada pela Administração Pública Gerencial), a Emenda Constitucional de 1998, definida como reforma administrativa, acrescentou expressamente no artigo 37 da CRFB/88 o princípio da eficiência, sendo um dos deveres dos entes e agentes que compõe o aparelho estatal. Vinculado ao princípio da legalidade, o da eficiência possui dois direcionamentos: um é relacionado a estrutura da Administração, que deve ser organizada de uma forma melhor possível para entrega dos melhores resultados; o segundo, por sua vez, é direcionado aos agentes, que devem executar as atividades no campo público, de forma célere, com presteza e perfeição (DI PIETRO, 2018).

Hack (2017), anteriormente a Di Pietro (2018), afirmara que o princípio da eficiência impõe à Administração Pública que além de prestar o serviço público, este deve ser feito da melhor maneira possível e com menor custo e tempo, buscando o constante aperfeiçoamento, para utilizar das melhores técnicas aplicáveis a realidade.

Com o desenvolvimento das ferramentas digitais e a inserção no serviço público, a Administração está em consonância ao princípio da eficiência, a busca constante da digitalização dos serviços públicos e de sistemas automatizados, tem como intuito melhorar as entregas e as quantidades, bem como diminuir o tempo de espera pelo cidadão. E esse alinhamento ao princípio da eficiência, poderá possibilitar o desenvolvimento de governos mais

ágeis, com respostas melhores a constante mudança do ambiente social (PALOTTI; FILGUEIRAS; NASCIMENTO, 2012).

Além desses princípios em destaque, há outros princípios que regem as atividades da Administração Pública, criando limites para a atuação do gestor, mas evidenciaram-se apenas alguns deles, por serem importantes para o entendimento do presente trabalho.

2.1.2 Servidores Públicos

Os trabalhadores do setor público possuem uma denominação específica: agentes públicos, sendo esse um gênero, que tem como espécies, conforme Bergue (2010) os agentes políticos, os particulares em colaboração com poder público e os servidores públicos, neste capítulo estes últimos serão trabalhados.

Di Pietro (2018) nomeia as pessoas que prestam algum serviço ao Estado como agentes públicos, e os dividem em quatro categorias: agentes políticos que são aqueles envolvidos em atividades relacionada ao governo, sendo uma atividade de ordem superior, como os cargos eletivos e chefes de poder; os militares, categoria a parte que possui regras específicas; particulares em colaboração com o poder público, que são aqueles que prestam funções através de delegação, como concessionárias, ou requisição, como jurados e mesários; e ainda, os servidores públicos.

Para Di Pietro (2008a), os servidores públicos são aqueles indivíduos que prestam serviço para as entidades da Administração Pública com vínculo trabalhista e mediante remuneração, dividindo-se em servidores estatutários, empregados públicos e temporários. Os empregados públicos são aqueles que prestam serviços regidos pelo regime da legislação trabalhista (consolidação das leis do trabalho - CLT), semelhante aos empregados da iniciativa privada, porém, ocupam um emprego público; os servidores temporários são aqueles contratados por prazo determinado para suprir necessidades temporárias, exercendo uma função, possuindo lei própria. Os servidores estatutários são aqueles ocupantes de cargos públicos, regidos por uma lei específica da unidade da federação a qual esteja vinculado, possuindo algumas prerrogativas diferentes do regime celetista.

Tanto para os empregados públicos, quanto para os servidores estatutários, existem regras para ingresso na Administração Pública previstas na CRFB/88, além de outras que poderão ser previstas em leis. Os requisitos estão previstos no artigo 37 da Carta Magna, como o ingresso de brasileiros (não havendo distinção entre natos e naturalizados) e estrangeiros na forma da lei, através de concurso público, aberto a todos interessados, de provas ou provas e

títulos. Portanto, não há a possibilidade de ingresso apenas por títulos, e ainda o ingresso deve respeitar a ordem de classificação decorrente do processo de seleção (BERGUE, 2010; DI PIETRO, 2018).

A partir da aprovação em concurso, o servidor se qualifica para ocupar o cargo público pelo provimento originário denominado nomeação, regra geral de acesso. Além dessa, existem outras regras, denominadas derivadas, que pressupõe um prévio vínculo com a administração pública, dentre elas há a promoção, modalidade de evolução do servidor dentro da própria carreira, com responsabilidades e complexidades maiores que a inicial.

[...] a possibilidade de promoção constitui componente de acentuada relevância na gestão de pessoas, notadamente no âmbito do serviço público, onde sua legitimação é condição de eficácia, impondo-se, para tanto, que seja orientada especialmente por mecanismos de aferição de merecimento e balizada por critérios de justiça (BERGUE, 2010, p. 23).

Percebe-se, portanto, que o concurso público é instrumento de isonomia de acesso ao cargo público. Após a aprovação nesse processo, o servidor gozará de estabilidade caso seja regido pelo regime de estatuto, o que ocorre após certo período e aprovação no estágio probatório (BERGUE, 2010)

Além da forma de ingresso, em regra, da nomeação, o gestor público deve estar atento a remuneração e a sua regulamentação na Administração Pública Brasileira, prevista no artigo 37, inciso X, da CRFB/88. A fixação da remuneração dos servidores se dá apenas através de uma lei específica, respeitando a iniciativa da propositura para cada caso, bem como a previsão de uma revisão geral anual da remuneração. Nesta lei deve constar um sistema de remuneração que leve em conta o cargo e os requisitos para investidura, conforme a sua complexidade (DI PIETRO, 2018).

Cabe ressaltar que a remuneração de grande parte dos servidores públicos é composta de uma parcela fixa básica, definida para a carreira, e uma parcela que varia conforme as condições de cada servidor, como tempo de serviços ou nível de capacitação. Entretanto, o valor dessa remuneração não fica a cargo do gestor do ente, mas sim, regulamentação legal de determinada carreira, além de ocorrer limitações acerca do máximo de gasto que o ente pode gastar com remuneração de pessoal, conforme artigo 169 da CRFB/88, o que se caracteriza como uma das limitações da gestão de pessoa no serviço público (BERGUE, 2010; DI PIETRO, 2018).

Outra limitação observada é a não acumulação de acréscimos pecuniários, o que impede uma soma das concessões futuras com as anteriores, por exemplo, no cargo de técnico administrativo em educação (cuja natureza será explicada oportunamente) a gratificação de nível de escolaridade é representada em porcentagens e a cada aumento de nível de escolaridade que o servidor alcança, exclui-se a anterior e incide apenas a de nível mais alto (BRASIL, 2005).

Apesar dessas limitações, o servidor público possui uma garantia de irredutibilidade de vencimentos, que diz respeito ao padrão do cargo e as vantagens já incorporadas, não abrangendo aquelas transitórias, como as gratificações por cargo comissionado, que são devidas apenas em condições especiais (DI PIETRO, 2018).

Outro aspecto a ser analisado pelo gestor público é a estabilidade, entendida como a garantia de permanência no serviço público dos servidores ocupantes de cargo efetivo estatutário após um prazo de 3 anos, conforme a CRFB/88. Dessa forma, o servidor poderá perder o cargo apenas através de um processo administrativo que lhe assegure ampla defesa, uma sentença judicial em que não há mais possibilidade de modificação, ou ainda, conformes critérios definidos no próprio diploma, para redução do gasto de pessoal (DI PIETRO, 2018).

Para aquisição dessa estabilidade, o servidor efetivo estatutário deve, ao longo dos três primeiros anos de exercício de atividade, se submeter a uma avaliação especial de desempenho, conforme lei complementar, e assegurada a ampla defesa. Este intervalo corresponde ao estágio probatório, período que tem o objetivo avaliar o servidor e a sua compatibilidade com o respectivo cargo, entre outros requisitos, como a moralidade, assiduidade e eficiência (HACK, 2017).

Com base nessas regras gerais, cada ente federativo (União, Estado, Distrito Federal e Municípios) tem a capacidade constitucional de regulamentar suas carreiras públicas e, no caso da esfera federal, a lei responsável por essa regulamentação é a de número 8112 publicada em 1990. Essa lei traz aspectos gerais para as carreiras civis do nível federal, como conceitos básicos, direitos e deveres dos servidores, regulamentação do processo administrativo disciplinar, o qual regulamenta a necessidade de investigação e comprovação dos fatos e da autoria para que o servidor seja punido, desde a advertência escrita até a pena de demissão do serviço público (BRASIL, 1990).

Dentre as carreiras civis federais, encontra-se a de técnico-administrativo em educação (TAE), presente em Instituições Federais de Educação Superior (IFES), as Universidades Federais e os Institutos Federais de Educação, regulamentada pelo Plano de Carreira dos TAEs (PCCTAE) - lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005). Esse cargo é uma função na qual a exigência

de escolaridade é diversa, e os níveis apresentados na lei determinam o grau de escolaridade mínimo que o indivíduo pode ingressar na carreira, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Níveis do cargo de Técnico-Administrativo em Educação

Nível	Grau de escolaridade mínimo
Nível A	Ensino Fundamental Incompleto
Nível B	Ensino Fundamental Incompleto (em regra)
Nível C	Ensino Fundamental Completo (em regra)
Nível D	Ensino Médio Completo
Nível E	Ensino Superior Completo

Fonte: Elaboração Própria, com base na lei 11.091/2005.

Esses cargos e suas descrições estão previstos na respectiva lei, apresentando uma caracterização das suas funções. A lei também define qual tipo de atividades que esses cargos executam, seriam as atividades de apoio, administrativo ou técnico, nas diferentes áreas da IFES, inclusive assessorar as atividades fins: ensino, pesquisa e extensão.

A lei também apresenta conceitos, em seu capítulo 3, relevantes para os servidores integrantes da carreira, como a definição do plano de carreira, a designação do nível de classificação e o padrão de vencimento, a definição do cargo e capacitação, como também o que seria o ambiente organizacional:

CAPÍTULO III DOS CONCEITOS

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

I - plano de carreira: conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade;

II –nível de classificação: conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições;

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

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

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

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

VII - usuários: pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados. (BRASIL, 2005)

A partir desses conceitos, percebe-se que existem diferentes cargos dentro do mesmo nível. Portanto, para que o gestor possa realizar o provimento de determinada função é necessário recorrer ao quadro previsto nesta lei. Há que ressaltar que os cargos dos níveis A, B e C estão em extinção por decretos presidenciais (BRASIL, 2018). Além dessas especificidades, o gestor deve compreender que a gestão de pessoas apresenta diferentes desafios, seja no setor privado, seja no setor público, o que será tratado na próxima seção.

2.2 DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Como destacam Paradela e Gomes (2018), um dos grandes desafios no âmbito da gestão de pessoas (GP) é fazer com que os trabalhadores estejam alinhados com os objetivos da organização. Neste sentido, ela deve buscar favorecer os interesses dos funcionários para que eles se tornem produtivos. Com a nova visão da GP, as pessoas tornam-se protagonistas na apresentação dos resultados da organização, por serem produtoras de conhecimento e de inovação organizacionais (DEMO *et al*, 2011; SILVA; SANTOS; CAFFE FILHO, 2019).

A GP passou a ser vista como uma atividade que contribui para aumentar a vantagem competitiva da organização. E o conhecimento agregado e sistematizado, a partir de seus processos, favorece esse papel estratégico. Por isso, é importante a existência de uma Gestão de Pessoas estratégica integrada às diferentes áreas, que auxilie na coordenação das pessoas envolvidas (CASTRO; BRITO; VALERA, 2017).

Silva, Santos e Caffé Filho (2019) apontam que a GP possui um papel importante nas organizações, principalmente quando desperta o interesse dos funcionários a participar da tomada de decisão, de modo que favoreçam o crescimento da organização, mas também de si. Dessa forma, não é cabível na atualidade a existência de um setor que faça procedimentos simplesmente de departamento pessoal, pois é importante o entendimento do indivíduo como cocriador da organização, não apenas executor das tarefas (REIS; VILLARDI, 2018).

Conforme aponta Bergue (2019), o gestor deve levar em conta que as pessoas são seres complexos, não apenas diferentes entre si, mas também sujeitas a oscilações e mudanças no decorrer do tempo, seja em comportamentos, seja em interesses e expectativas. O mesmo autor complementa que as interações no ambiente de trabalho, além de serem influenciadas pelo

próprio ambiente e pelos seus atores, são também influenciadas pelas demais dimensões da vida.

Com isso, é importante que a GP esteja alinhada às metas da organização e, também, que favoreça condições para que os trabalhadores contribuam efetivamente com os resultados. A implementação de políticas e práticas auxilia para que os trabalhadores possam se sentir mais realizados, e por consequência mais dispostos a auxiliar o desenvolvimento da organização. A GP é uma função gerencial estratégica que visa a cooperação das pessoas envolvidas na organização para alcançarem os objetivos organizacionais e individuais, proporcionando um diferencial competitivo, pois os funcionários estarão alinhados aos valores e metas da instituição como um todo (SILVA; SANTOS; CAFFE FILHO, 2019).

Demo *et al* (2011) destacam estudos que demonstram relações positivas entre as políticas de GP e variáveis como produtividade e lucratividade. Porém, eles perceberam em estudos na área da Administração que políticas voltadas apenas para remuneração não é suficiente para manter os funcionários comprometidos por um período longo, necessitando assim outras medidas.

Neste mesmo sentido, conforme apresenta Bergue (2010), há uma busca constante por maneiras de favorecer a motivação do funcionário, principalmente frente a tarefas simples e repetitivas. Nesse contexto são, por vezes, promovidas ações direcionadas para o redesenho das condições de trabalho, pelas quais as organizações buscam atribuir a cada trabalhador um conjunto de tarefas ampliadas. Com isso, os funcionários podem sentir-se envolvidos de modo focado, ao mesmo tempo em que buscam uma especialização, através de treinamentos e educação continuada, para que sejam também capazes de executar as tarefas de forma eficiente e eficaz (OLIVEIRA *et al*, 2014).

Conforme Paradela e Gomes (2018) defendem, a gestão participativa favorece uma convergência a um fim comum para os objetivos dos gestores e da organização e os desejos dos funcionários. Além disso, tende a elevar a qualidade dos processos decisórios, por contar com as percepções de pessoas que estão na linha de frente da execução, conhecendo melhor as rotinas operacionais e as condições de trabalho. Em razão disso, boa comunicação interna cresce de importância no contexto de valorização da gestão participativa. Esse modelo de liderança tem sido considerado o mais eficaz para favorecer o comprometimento por parte dos empregados, à medida que se percebem como participantes das escolhas das metas e ainda poderão facilitar os processos de mudanças (BERGUE, 2010; 2019).

Portanto, o gestor, por sua vez, deve observar que apenas a remuneração não garante a manutenção da motivação e comprometimento, porque os indivíduos são diferentes e se

motivam por situações diferentes, e para isso é necessária uma política de gestão de pessoas voltada para a estratégia da organização. Isso não significa, todavia, que a gestão da remuneração seja pouco relevante. Ao contrário “Planejar adequadamente as formas de remuneração para fortalecer o comprometimento organizacional pode ser compreendido como uma estratégia de retenção de pessoas” (OLIVEIRA *et al*, 2014, p. 74).

Quando se fala sobre comprometimento, retomam-se os estudos de Meyer e Allen (1991), estes autores apontaram um modelo multidimensional, que é construído por meio dos aspectos afetivos, normativo e instrumental. O comprometimento afetivo corresponde a identificação do indivíduo com os valores organizacionais, gerando assim um vínculo emocional; o normativo, os autores o apresentam como a percepção do indivíduo que a permanência decorre de uma obrigação, pois existe uma crença que é isso que deveria ser feito, e a dimensão instrumental corresponde a continuação, ou seja, o indivíduo percebe os custos em deixar ou permanecer no serviço, caso o custo seja maior para deixar, ele permaneceria na organização (PINHO; OLIVEIRA, 2017; SOBREIRA; ZILLE; FARONI, 2021).

Esses aspectos do comprometimento apresentam níveis distintos a depender do indivíduo. Alguns funcionários podem permanecer na instituição pois querem permanecer ou por entenderem que tem que permanecer. Ou seja, esses tipos de comprometimento poderiam ser experimentados simultaneamente, com mesmo grau ou graus diferentes (SOBREIRA; ZILLE; FARONI, 2021).

A GP estratégica deve compreender que, aumentando o comprometimento de seus funcionários, possibilitará uma maior chance de alcançar os objetivos organizacionais, principalmente quando se encontra em ambientes mais rígidos como as instituições públicas brasileiras. Por isso, é uma estratégia válida quando relacionada ao aumento do nível de satisfação no trabalho (PINHO; OLIVEIRA, 2017).

Oliveira *et al* (2014) apontam que, para alguns estudos, quando a organização adota, por meio da gestão de pessoas, práticas para elevar o comprometimento, o estresse tende a ser menor e a produtividade mais elevadas. Também relatam que o melhor desempenho está atrelado a política de recompensas, que, se adequada, induz uma baixa rotatividade de pessoal.

Por outro lado, Oliveira *et al* (2014) realçam, ainda, que esses mesmos estudos apontam que não basta investir em recompensas tangíveis, como a remuneração. O comprometimento afetivo é impactado também pelas recompensas intangíveis, não tradicionais, tais como reconhecimento do trabalho, valorização das atividades executadas, receber maiores responsabilidades. Alertam, também, que a percepção de justiça distributiva está relacionada ao comprometimento organizacional, ou seja, que é preciso haver um senso de equidade na

distribuição das recompensas. Markovits *et al* (2010) apontam que o comprometimento afetivo e o normativo tendem a se tornar mais acentuados com o aumento da satisfação em relação ao recebimento de recompensas, seja em relação às recompensas intrínsecas ou às extrínsecas, seja no setor privado, seja no setor público.

A Gestão de Pessoas no setor público tem algumas semelhanças com a do setor privado, porém as despesas de pessoal são financiadas por contribuintes (população em geral), como o objetivo de entregar produtos, bens e serviços públicos, à coletividade (BERGUE, 2010; 2019; SILVA; SANTOS; CAFFE FILHO, 2019). Por isso, o planejamento das ações de gestão de pessoas é um conceito que deve estar ligado ao planejamento estratégico da organização pública (RODRIGUES, CARVALHO, 2019).

Quando se fala de GP no serviço público, deve-se levar em conta a valorização do trabalho do servidor, como promotor de uma prestação de serviço público com mais qualidade para a sociedade e para os cidadãos, desenvolvendo dentro da organização o comprometimento coletivo com os resultados públicos (SILVA; SANTOS; CAFFE FILHO, 2019). Como vetor de resposta às mudanças na sociedade, o papel da GP como forma estratégica de contribuição para a melhoria dos serviços, faz saber a importância de um desenvolvimento de políticas que favorecem o desenvolvimento do servidor e em consequência da própria instituição (BERGUE, 2019).

Silva, Santos e Caffé Filho (2019) apontam, também, que uma boa estruturação da GP no setor público favorece ainda uma mudança de concepções e paradigmas do próprio setor. Com isso, pode incentivar a participação ativa dos profissionais na gestão da administração pública, aplicando as habilidades e competências de forma a desenvolver melhores resultados e entregas deste setor. Pode-se supor que, quanto mais incentivada essa participação, maior será o incentivo e favorecimento do comprometimento com os resultados organizacionais, criando um ciclo positivo de desenvolvimento conjunto.

Gerir o fator humano e sua subjetividade é uma atividade a ser desenvolvida constantemente no setor público. A organização tende a se beneficiar cada vez mais quando se foca nos servidores, pois depende de suas competências, razão a qual leva a importante tarefa de buscar maneiras de favorecer a satisfação laboral e a qualidade de vida no trabalho desses profissionais (SILVO; SANTOS; CAFFE FILHO, 2019).

Outro fator a se analisar para uma GP mais próxima aos funcionários é o grau de rigidez apresentada pelos gestores. Conforme destaca Bergue (2019), as transformações atuais, inclusive no campo público, orienta a um modelo de gestão mais participativa, e que permita a

intervenção dos próprios funcionários em inovações de processos e ações, decorrente da identificação do indivíduo com o seu trabalho e com o ambiente em que ele está inserido.

A gestão de pessoas deve ser envolvida neste campo estratégico, inclusive no setor público, e dentre as funções que possui, destacam-se as de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal. Com a evolução da administração pública, de burocrática a gerencial, a gestão de pessoas a acompanha, ou deveria, de modo que os modelos de gestão de pessoas deveriam ser focados na satisfação dos usuários, profissionalização e resultados entregues de forma eficiente e efetiva, de modo que as organizações públicas estão cada vez mais na busca de métodos para alcançarem esses objetivos (RODRIGUES, 2019).

Por isso, as pessoas deveriam ser tratadas como elemento central da organização, e sua gestão deveria ser um compromisso de todos os gestores do órgão e da entidade. No entanto, o modelo atual constitui um desafio para a gestão de pessoas, em que há um constante engessamento para aproveitar as competências das pessoas em relação às reais necessidades do serviço (ALVEZ, 2020). Por isso, o gestor deve buscar compreender que cada pessoa é específica, bem como suas motivações e interesses, e observar cada fase de gestão para melhor aproveitamento dos servidores que fazem parte dos quadros institucionais (BERGUE, 2019).

Cabe ressaltar que a GP possui, em diversos aspectos, atuação semelhante no setor privado e no setor público. Entretanto, o gestor público deve compreender os desafios específicos e inerentes do campo público, para adotar políticas, programa e ações compatíveis com o ordenamento jurídico, e com os objetivos estratégicos de desenvolvimento institucional. O Quadro 2 sintetiza alguns desafios encontrados nas etapas de gerenciamento de pessoas, quando observado o campo público.

Quadro 2: Desafios no Serviço Público

Atividades principais	Desafios no Serviço Público
Recrutamento e Seleção	Acesso mediante concurso
Treinamento	Falta de métricas e objetivos definidos;
Desenvolvimento	Incentivos para desenvolvimento previstos em lei; Falta de direcionamento sobre o que desenvolver.
Manutenção	Políticas remuneratórias engessadas Sistemas de recompensas em regra delimitado por lei Falta de políticas de recompensas não remuneratórias
Controle e avaliação de pessoal	Falta de equidade na avaliação; Falta critérios relevantes na avaliação; Falta de incentivos de valorização de bons servidores. Falta de legitimidade do gestor

Fonte: elaboração própria, com base em Bergue (2010), Jacobsen *et al* (2012), Rodrigues (2019).

O processo de recrutamento e seleção de funcionários tem por objetivo agregar a forma de trabalho e complementar as competências necessárias para um maior desenvolvimento organizacional. Quando se refere a uma organização pública, além da complementação das competências, o objetivo final é a prestação de um serviço de qualidade à sociedade.

Outro fator a ser levantado é a contratação de pessoas para o serviço público, ocorre por meio da realização de concursos públicos, conforme artigo 37 da CF/88. Porém, conforme Jacobsen *et al* (2012) ponderam, as organizações públicas possuem autonomia para através do concurso público definir requisitos de acordo com as necessidades da instituição, em essência, quanto ao cargo ou área. Assim, podem ser cargos genéricos ou especializados, porém, essa autonomia é limitada, o que se percebe pela lei 8112/90 que critérios específicos devem ser de acordo com o cargo e justificado.

O concurso representa uma limitação para o processo de recrutamento e seleção da organização pública, pois, para alcançar as necessidades da instituição, deve ser realizada uma seleção que direcione os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias, o que nem sempre se consegue por meio dos concursos. De acordo com Bergue (1990), o concurso público aponta o desempenho e merecimento para o acesso aos cargos públicos, hierarquizando os candidatos, garantindo uma ordem de precedência.

Ocorre, porém, que a procura do cargo público muitas vezes não se dá por compatibilidade técnica, indivíduo e atividade, mas decorre dos direitos inerentes ao cargo efetivo, como a estabilidade e salários, alguns superiores ao setor privado. Isso pode dificultar o preenchimento das necessidades institucionais, de modo que a gestão deve procurar desenvolver mecanismos de ambientação e treinamento dos indivíduos nomeados (AVARISTO; SOUZA, 2018).

Diversas normas que organizam o sistema de treinamento, desenvolvimento e capacitação contemplam a gestão dos servidores públicos brasileiros. Apesar de não estarem sistematizadas, por exemplo, o Plano de Carreiras (PCCTAE) mencionado anteriormente, possui diretrizes de desenvolvimento de carreiras, formas de promoção por capacitação, por merecimento, e outras regras que orientam a GP dos TAES a adotarem medidas a fim de favorecer a eficiência no setor público (JACOBSEN *et al*, 2012).

A Lei 13.346 (2016) traz previsão de programas para servidores que pretendem ocupar cargo em comissão do grupo de Direção e Assessoramento (DAS), levando em conta as competências desejadas e compatíveis com a complexidade da função. Também prevê um

programa gerencial desenvolvido pela Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), responsável por cursos de capacitação (BRASIL, 2016).

Mais recentemente, em 2019, alguns Decretos foram editados voltados para a política de gestão de pessoas, sendo eles o de nº 9.9991/2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no âmbito federal; Decreto nº 9739/2019, que estabelece diretrizes de eficiência organizacional para o aprimoramento em âmbito federal; ainda o Decreto 9745/2019, que instituiu a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP), incumbida de formular políticas e diretrizes para o aperfeiçoamento contínuo (BRASIL, 2019). E dentro das próprias IES existem previsão de políticas de gestão de pessoas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que estabelece metas para a organização em um período de 4 anos (JACOBSEN *et al*, 2012; IFSUDESTE, 2020).

Em função dos fatores aqui expostos, é válido considerar que o processo de treinamento deve estar embasado no sistema normativo administrativo, que rege a Administração Pública Federal, sendo o gestor direcionado, portanto, por restrições, mas também por orientações para melhor alinhamento entre os interesses pessoais dos servidores e os interesses organizacionais (BERGUE, 2010; 2019). No entanto, o gestor deve buscar desenvolver programas de treinamentos para os novos servidores, mas também para os servidores já efetivados e estáveis, de modo a proporcionar uma continuidade da organização, prezando pela entrega dos serviços públicos com eficiência, conforme previsto no artigo 37 da Carta Magna (BRASIL, 1988).

Além das dificuldades na seleção dos servidores, há ainda a dificuldade de desenvolvimento e manutenção daqueles que já fazem parte do quadro de funcionários. Percebe-se que ainda há uma ligação entre a progressão e o tempo de serviço, e não são adequadamente consideradas variáveis como qualificação ou competências do servidor. Ainda que haja previsão legal de cursos e carga horária que servidores, como os TAEs, precisam obter para progredirem, o problema é que não há planos e metas definidas para a realização de tais formações, muitas vezes não contribuindo para o desenvolvimento da instituição (MARCONI, 2004; DANTAS, 2015).

Dessa forma, cabe ao gestor buscar alinhar os dois objetivos, criando programas adequados para o desenvolvimento de seu pessoal. Conforme Reis e Villardi (2018), o servidor TAE possui o desejo de obter o conhecimento, e sendo estimulado pela instituição, a sua percepção sobre a realização da qualificação indicada, será reconhecida pelo gestor e será uma oportunidade para o crescimento da organização.

Outro fator importante a ser apresentado sobre o desenvolvimento, é a criação de planejamento do trabalho, ou seja, os gestores, conjuntamente com os servidores, devem buscar

criar metas para as entregas do trabalho e para o melhoramento do mesmo. Devem fazê-lo de modo a ser possível a avaliação mais adequada, tanto em relação aos servidores, quanto em relação ao desenvolvimento institucional, de modo que haja uma percepção de justiça e equidade na organização (BERGUE,2019).

O gestor, sempre em prol do desenvolvimento institucional e alinhado ao ordenamento legal, deve criar programas e projetos voltados para a manutenção dos servidores, visando manter a motivação e satisfação no trabalho. Tal cuidado deve ser observado mesmo que seja uma tarefa complexa, isso porque os resultados da organização dependem do rendimento dos funcionários que é afetado pelo seu nível motivacional (BERGUE, 2019).

Valorizar as pessoas, promovendo recompensas não monetárias, é uma estratégia para mantê-las na equipe de modo engajado e comprometidas, pois a remuneração no setor público é absoluta e inflexível, conforme preceitos legais, não sendo possível uma valorização e um reconhecimento financeiros. É necessário que a administração pública atual busque a retenção dos seus servidores, mas que desenvolva mecanismos mais flexíveis para os gestores. Entretanto, esse processo não é realizado pela instituição, é uma mudança necessariamente através de leis (PIETRO, 2017; BERGUE, 2019).

Outro desafio no setor público é o processo de controle e avaliação. Isso decorre das dificuldades encontradas nos outros processos e, também, de dificuldades na estruturação de mecanismos equitativos e relevantes, bem como na falta de legitimidade do gestor. Há certa dificuldade de aplicação de avaliações efetivas, que gerem melhorias, pois muitos servidores apresentam descontentamento e desmotivação por se perceberem subutilizados mediante o seu nível de desenvolvimento (DANTAS, 2015).

Esse desafio é agravado pela falta de métricas equitativas e relevantes para a mensuração de resultados, ocorrendo como forma de seguir a normativa legal, mas não com o intuito de desenvolver os servidores e por consequência a instituição. Há previsão de avaliação de estágio probatório e a avaliação permanente de desempenho, porém, alguns servidores são confirmados e aprovados nas avaliações independentes do desempenho, por falta de critérios claros, objetivos e compatíveis com a realidade institucional (BERGUE, 2019).

Cabe ao gestor e à instituição construir um programa de desenvolvimento e avaliação coerente e compatível com os objetivos institucionais. A fim de os servidores perceberem uma justiça entre o controle e o retorno institucional, de modo que se aplique o princípio da isonomia previsto da CF/88, em que se favoreça os servidores que apresentam resultados positivos à instituição e crie mecanismos justos de cobranças para aqueles que não apresentam rendimentos suficientes (BERGUE, 2010; 2019).

O gestor deve estar ciente que um processo gerencial equitativo e justo, pode favorecer a diminuição de movimentação de pessoal, bem como a diminuição das sobrecargas que alguns servidores possam sentir, decorrentes de ausências justificáveis ou injustificáveis de colegas, bem como a diminuição da rotatividade de pessoal (BERGUE, 2010).

Vale lembrar que o ritmo de trabalho é designado prioritariamente por esse gestor, e ele deve buscar o desenvolvimento de capacidades para melhor liderar. Ou seja, desenvolver o seu perfil de gestor. Nesse sentido, Pereira e Almeida (2017) apontam que a falta de gestores com perfis de liderança e de competência para lidar com pessoal soma-se à baixa legitimidade. Isso porque é significativo o número de pessoas que ocupam tais posições sem estarem preparadas para tal desafio. Da mesma forma, os servidores podem não os reconhecerem como gestores. Torna-se necessário, portanto, a instauração de uma política institucional que desenvolva essas características, para evitar distorções na organização e dificuldades de alcançar os objetivos (BERGUE, 2010; 2019; PEREIRA; ALMEIDA, 2017).

2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O trabalho pode ser considerado essencial para o ser humano, pois na maior parte da vida o indivíduo se insere no ambiente laboral. A satisfação, que está ligada à forma como cada um se insere nesse ambiente, pode interferir tanto no desempenho do trabalhador, quanto na sua própria saúde. Por isso, é importante a identificação dos níveis de satisfação dos funcionários pelo gestor, para que esse, mesmo considerando a individualidade, possa tomar decisões no ambiente da gestão de pessoas (GRADIM *et al*, 2018).

A satisfação no trabalho é atualmente discutida como forma de melhorar o desempenho das organizações, pois é uma variável que afeta os indivíduos na saúde, comportamento, vida profissional e social. Brandão *et al* (2014) apontam que a satisfação no trabalho é favorável ao desenvolvimento das atividades da organização, de forma que o trabalhador estando satisfeito, poderá oferecer um melhor desempenho. No campo dos estudos da satisfação, os apontados por Brandão *et al* (2014) a descrevem como sentimentos, atitudes e preferências em relação ao trabalho, que interferem na motivação daqueles indivíduos envolvidos numa determinada situação.

Esses estudos, ainda, demonstram que o nível de satisfação influencia na aceitação de *feedbacks* negativos, correlacionando o nível de satisfação com a adoção do desempenho desejado, quando mais alta a satisfação, mais célere é a mudança (HORA; RIBAS JUNIOR; SOUZA; 2018). Os autores complementam que o sistema recompensa-entrega se mantém a

partir da retroalimentação: quando o indivíduo está satisfeito ele entregará mais para organização, e recebendo *feedback* positivo ele aumentara sua satisfação e por consequência aumentara seu desempenho, tornando-se um ciclo virtuoso.

Mesmo sendo ampliados posteriormente, os estudos sobre esse tema se iniciaram na década de 1930, quando o maior interesse estava na relação da satisfação e a remuneração, e pesquisas posteriores demonstram que não é apenas a remuneração que interfere no nível de satisfação e insatisfação (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Tais estudos surgiram a partir do momento que começaram as preocupações com as necessidades humanas, não mais unicamente com a remuneração, mas sim, pela percepção de que os indivíduos possuem diferentes motivações. Com base nessas constatações, os gestores passaram se preocupar em atender não só a organização, mas também seus funcionários (BRANDÃO *et al*, 2014). Durante esse caminho de estudos, o conceito de satisfação no trabalho ainda não é unificado, existindo diferentes abordagens acerca do tema, que buscam a compreensão a partir da equiparação com a motivação, ou definindo-a como atitude, ou estado emocional.

Hora, Ribas Junior e Souza (2018) percebem que a satisfação no trabalho possui diferentes concepções, entre elas teria a extensão do gostar do trabalho pelo trabalhador e ainda como uma atitude a partir da qual o indivíduo desenvolve as relações laborativas. Nesta última, possui como dimensão central o afeto positivo ou negativo, o que influencia na resposta de satisfação que o trabalhador tem. O Quadro 3 apresenta os conceitos de satisfação mais utilizados.

Quadro 3: Conceitos de Satisfação

Definições de Satisfação		
Constructo	Definição	Autores
Satisfação no trabalho como sinônimo de motivação	Como precursora da ação, para atender a uma necessidade	Maslow (1940), Herzberg(1959), Vroom (1967)
Satisfação no trabalho como atitude	Resposta favorável ou desfavorável a uma situação e a um contexto	Perez-Ramos (1980)
Satisfação no trabalho como estado emocional	Sentimento experienciado pelo indivíduo em relação a seu trabalho	Locke(1970), Dejours (1970)

Fonte: Adaptado de Martinez (2002) e Hora; Ribas Junior; Souza (2018)

A primeira abordagem, considerada por alguns autores como já superada, relaciona a satisfação no trabalho com a produtividade, de modo que o indivíduo satisfeito era motivado a produzir mais e mais (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003). Diferentes teóricos buscam estudar

esse conceito e sua influência no indivíduo e em sua organização. O modelo desenvolvido por Maslow, conforme Martinez (2002) aponta, apresenta diferentes espécies de necessidades, em que o indivíduo estaria satisfeito quando cada uma delas fossem supridas, de modo que haveria uma hierarquia entre elas, entretanto Perez-Ramos (1990) aponta que essas necessidades não necessariamente apresentariam em uma ordem rígida, mas haveria uma variação de indivíduo para indivíduo.

De acordo com Angelim e Alencar (2018), assim como realçado por outros autores (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003; BRANDÃO *et al*, 2014; HORA; RIBAS JUNIOR; SOUZA, 2018) Herzberg, um dos pioneiros do estudo da motivação, estruturou um modelo apresentando fatores que promoveriam a satisfação e outros que promoveriam a insatisfação, para eles esses dois conceitos não seriam antagônicos, mas estariam em posições diferentes. A satisfação seria influenciada por fatores denominados motivacionais, caso eles existissem a satisfação aumentaria, caso não, ela se manteria estável. Esses fatores são relacionados com o desenvolvimento pessoal e o conteúdo do trabalho, ou seja, relaciona-se com a percepção do indivíduo sobre como o trabalho o agrega.

Por outro lado, haveria os fatores higiênicos, aqueles que se relacionam ao trabalho e variáveis externas a ele, como condições de trabalho, remuneração, o ambiente organizacional, as relações interpessoais. Para Herzberg, esses fatores não interfeririam na satisfação, mas sim na insatisfação, caso estejam presentes ela ficaria estável, caso, ausentes, a insatisfação aumentaria (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003; BRANDÃO *et al*, 2014; HORA; RIBAS JUNIOR; SOUZA, 2018).

Diferentes estudos buscaram analisar os fatores que influenciam na satisfação e insatisfação no trabalho. Brandão *et al* (2014) identificaram, com base na teoria de Herzberg, que, dentre os fatores motivacionais, o que predominava eram a realização profissional, as atividades desempenhadas e as responsabilidades atribuídas. Por outro lado, em relação aos fatores higiênicos, observou a maior satisfação com a supervisão e com relacionamentos interpessoais.

Angelim e Alencar (2018) descrevem os possíveis fatores motivacionais e higiênicos. Dentre os primeiros, os autores enumeram como motivacionais a percepção de crescimento pessoal, o reconhecimento e autorrealização, fatores inerentes a pessoa, enquanto os higiênicos são relacionados ao externo, como salários, benefícios sociais, chefia, condições de trabalho, políticas e valores da organização, percepção de justiça entre os funcionários e dentro da organização e em relação a outras organizações.

Apesar de considerarem ser essa uma teoria sólida, Locke e Whiting (1974) observaram que alguns fatores poderiam influenciar tanto a satisfação e quanto a insatisfação, ou mesmo não influenciar nenhum dos dois. Os autores afirmam também que Herzberg desconsiderou as diferenças entre os empregados em seus relatos, pois nem todos possuem os mesmos valores.

Para Xavier (2019), Locke (1976) apresentou um conceito de satisfação vinculado a um estado emocional, pois essa emoção seria criada a partir dos valores do indivíduo e da percepção de determinada realidade, que no caso seria o seu trabalho. Esse entendimento reforça a interpretação de Martinez e Paraguay (2003), que entendem a Satisfação no Trabalho como a relação dos valores do indivíduo com sua realidade, e o direcionamento de ações para o alcance de resultados que o satisfaça. Desse modo, quanto maior é a percepção da diferença entre o que o indivíduo quer e o que ele pode alcançar, haveria a resposta emocional da satisfação de forma negativa.

Bacha *et al* (2015) argumentam que Locke (1976), em sua teoria, organizou elementos que influenciam a satisfação em duas categorias: a primeira seria “eventos e condições de trabalho”, que traduz uma satisfação com as recompensas, os recebimentos pelo trabalho, como pagamento, promoção, ambiente; e a segunda categoria seria “agentes de trabalho”, que compreenderia as relações de trabalho, entre colegas, entre o chefe, bem como as demais relações hierárquicas.

Siqueira (2008) analisa que a satisfação no trabalho apresenta diferentes conceitos, apesar de não terem sido mudanças significativas. Realça que, a partir da década de 1980, as atitudes, que apresentariam componentes afetivo e cognitivos, passaram a ser predominantes. Ressalvam, porém, que há estudos voltados para aspectos humanistas e sociais, que buscam colocar maiores responsabilidades nos gestores. Essa visão se encontra respaldada pela interferência dos sentimentos desenvolvidos no trabalho que afetam outras áreas da vida do trabalhador (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004).

Siqueira (2008), a partir de uma perspectiva multidimensional de satisfação no trabalho, abordando cinco dimensões teóricas do conceito, construiu e validou a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) no contexto brasileiro, ainda exclusivamente utilizada no país. Apesar disso, de acordo com Hora, Junior e Souza (2018), o campo teórico se vê privilegiado por poder testar o modelo teórico da satisfação enquanto uma atitude a partir do ponto de vista do afeto e da cognição.

As contribuições citadas destacam que a satisfação está ligada ao nível de comprometimento organizacional e ao *turnover*³, importantes fatores de observação para o gestor da organização. Outra correlação encontrada por Hora, Ribas Junior e Souza (2018) foi referente à orientação para o serviço, em que o indivíduo satisfeito tende a realizar mais entrega à organização, tendo ele maior vontade de assumir novos compromissos e desafios no ambiente organizacional.

Brandão *et al* (2014) analisaram a satisfação tanto de auditores quanto de servidores administrativos, e perceberam uma semelhança quanto à satisfação no trabalho decorrente da realização profissional e os tipos das atividades executadas. Já no quesito salários, os autores constataram que os auditores se viram mais satisfeitos com esse aspecto. Rolim (1998) também buscou observar as diferenças existentes na satisfação entre cargos de diferentes níveis, a despeito de todos terem a denominação técnicos administrativas, o que demonstrou que os cargos de níveis mais altos eram influenciados em sua satisfação por um maior número de variáveis.

É importante verificar esses níveis dentro do serviço público estatutário, pois o regime jurídico estatutário é outro aspecto que diferencia os servidores públicos dos trabalhadores da iniciativa privada. Estas divergências, dentre outras, ensejam a necessidade de se compreender a satisfação no trabalho dos agentes públicos, a fim de que a Administração Pública possa propor medidas para manter seus servidores satisfeitos, motivá-los e aumentar-lhes a produtividade (BRANDÃO *et al*, 2014, p.4).

Para os cargos de apoio, Rolim (1998) identificou que a satisfação no trabalho repousa principalmente nos aspectos de estima, no trabalho realizado, nas relações interpessoais e na responsabilidade, nesta ordem de importância. Já para os cargos de nível intermediário, as variáveis que apareceram como relevantes para satisfação foram as mesmas, diferindo apenas na ordem de importância: responsabilidade, estima, relações interpessoais, trabalho. Ainda foram analisados os cargos de nível superior, e verificou-se que se existem semelhanças no aspecto de estima e de relações sociais, mas o progresso e a realização apareceram como influenciadores da satisfação no trabalho.

No campo da administração pública no Brasil, é possível identificar estudos em diferentes órgãos que possuem a temática satisfação no trabalho, apresentando distintos conceitos e resultados, a depender da carreira e de outros fatores, como órgão e salário. Na

³ *Turnover*: Índice de rotatividade verificado no corpo de funcionários de uma organização ao longo de um determinado período, considerando a relação percentual entre os que se desligaram ou foram desligados e o quantitativo total de trabalhadores (PARADELA; GOMES, 2021).

presente pesquisa, foi adotada a definição de Siqueira (2008) acerca da satisfação no trabalho, que a compreende como um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho, com característica multidimensional. As dimensões expostas a seguir (Quadro 4), são analisadas na presente pesquisa, proposta pela autora por meio da Escala de Satisfação no Trabalho (EST).

Quadro 4: Dimensões da EST

Dimensão	Definição
Satisfação com os colegas de trabalho	Relacionada com as relações entre os colegas, abordando a colaboração, confiança, amizades.
Satisfação com o salário	Relacionada com contentamento acerca da contraprestação ganha pelo trabalho prestado, pela carga horária, pelo esforço, pela capacidade profissional, envolve também a relação com o custo de vida do indivíduo.
Satisfação com a chefia	Relacionada com os aspectos hierárquicos, a relação com as chefias, bem como as capacidades apresentadas por ela, a abertura para tratativas.
Satisfação com a natureza do trabalho	Relacionada com a natureza do trabalho, a variedade de tarefa, os desafios que elas proporcionam ao trabalhador.
Satisfação com as promoções	Relacionada com a forma de ocorrência das promoções, das oportunidades e garantias oferecidas para a promoção, tempo de espera, forma de reconhecimento.

Fonte: Adaptado de Siqueira (2008)

Conforme defende Siqueira (2008), apesar das mudanças na concepção sobre a satisfação no trabalho, a definição da satisfação perpassa pelo aspecto multidimensional. Em que as dimensões podem influenciar na satisfação de modo geral, mas também permitir a identificação de qual componente precisa de maior atenção. Desse modo, é importante para o gestor de pessoas identificar não apenas a satisfação no trabalho de forma global, mas observar quais componentes precisam de maior atenção.

Ainda segundo Siqueira (2008, p. 267):

a expressão ‘satisfação no trabalho’ representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações. Assim sendo, cada uma das cinco dimensões de satisfação no trabalho compreende um foco, uma fonte ou origem de tais experiências prazerosas sendo, portanto, utilizadas as expressões ‘satisfação com...’ (o salário, os colegas, a chefia, as promoções e o próprio trabalho). Investigar satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos.

Sobre o tema de atenção desta pesquisa, percebe-se que as dimensões apontadas por Siqueira (2008) foram as que permaneceram dentro das discussões históricas acerca da Satisfação, sendo consideradas como a origem das experiências prazerosas que o indivíduo possui no ambiente de seu trabalho.

Desse modo, apesar de serem componentes da Satisfação no Trabalho, cada um possui um comportamento individualizado, o que cria uma necessidade específica de o gestor verificar cada um e propor ações de melhoria ou manutenção específicas (SIQUEIRA, 2008; FRAZÃO, 2016).

2.3.1 Bases teóricas das preposições adotadas

Buscaram-se estudos relacionados com a temática da satisfação no trabalho dentro de instituições federais de ensino, a fim de verificar como essa variável se apresenta. Para isso, foi pesquisadas as palavras: satisfação no trabalho, servidor público, serviço público, técnico-administrativo em educação, instituto federal. Nas seguintes bases de dados: Google Acadêmico, Scielo, Spell, entre os meses de setembro de 2020 a novembro de 2020, com a data de publicação em até 10 anos anteriores.

Estudos realizados em instituições de ensino superior apresentam informações referentes a satisfação global dos servidores públicos TAEs, gerando informações importantes para comparação entre as diferentes instituições e o mesmo cargo. No estudo de Frazão (2016), que buscou analisar o Instituto Federal Goiano, campus Urutaí, foi identificado que os servidores TAEs apresentam nível de satisfação mais baixos (parcialmente satisfeitos) que servidores Docentes.

Silva (2016), estudando o Instituto Federal do Pará no campus Santarém, identificou que os servidores mais novos eram menos satisfeitos, em contrapartida os mais velhos são mais satisfeitos, porém os docentes nesta instituição apresentam 20% menos satisfação que os TAEs, o que difere dos resultados de Frazão (2016). Os estudos de Mota (2016) também demonstraram uma diferença na satisfação entre servidores mais novos e os servidores mais velhos da mesma instituição. Ou seja, neste estudo quanto mais tempo o servidor se encontra na instituição é provável que tenha uma satisfação maior. Devido à igualdade de cargos entre estas instituições, tem-se a primeira proposição:

P1: os servidores técnicos administrativos do IF Sudeste MG com mais tempo de exercício no instituto tendem a estar mais satisfeitos no trabalho.

É importante compreender que as dimensões da satisfação no trabalho serão percebidas por cada pessoa, conforme suas necessidades e seus valores, mas que o gestor deve compreender que deve promover a melhoria de todas as dimensões por meio de políticas de

recompensas e de desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva (SIQUEIRA, 2008; DUARTE, TEIXEIRA, SOUSA, 2019). Cada dimensão possui suas características e discussões, necessárias para compreender o que é importante a se promover para uma maior satisfação no trabalho do funcionário, no caso do campo público o servidor.

A dimensão “satisfação com os colegas de trabalho” corresponde ao convívio decorrente das relações desenvolvidas entre os pares, de forma que o indivíduo possa perceber que realiza suas atividades num contexto social gratificante, bem como condições de realizar as tarefas com a colaboração, confiança, amizade dos demais companheiros de trabalho (SIQUEIRA, 2008; VIEIRA JUNIOR, 2016). Ou seja, essa dimensão é uma variável que identifica a qualidade do relacionamento dos servidores, e pode favorecer a identificação de possíveis conflitos existentes, refletindo a confiança, ou desconfiança e a forma de relacionamento entre os colegas de trabalho (SIQUEIRA, 2008; VARGAS, 2016).

Estudos mostram que quanto maior a união, colaboração e coesão entre os colegas de trabalho, maior será a satisfação nessa dimensão, que influencia a satisfação geral no trabalho, pois além de um clima favorável, os indivíduos percebem que são apoiadores e incentivadores um dos outros, desenvolvendo um maior prazer em ir trabalhar (FRAZÃO, 2016; MENEZES, 2016; RIBEIRO, 2018; CAMARANO *et al*, 2019). Por outro lado, caso essa percepção seja negativa, que não haja cooperação ou identificação, a satisfação nesta dimensão pode se tornar baixa, o que poderá refletir nas entregas do servidor para a instituição (SIQUEIRA, 2008; LA FALCE, *et al*, 2020).

Cabe ressaltar que o relacionamento interpessoal nas organizações, devido a diversidade de pessoas, é um desafio para a gestão, e como apresentado anteriormente, dentro do campo público, em que a liderança precisa ser construída e estruturada a partir do viés da confiança, o gestor deve se preocupar em criar espaços de resolução de conflitos que transmitam confiança aos funcionários (FRAZÃO, 2016; MENEZES, 2016; RIBEIRO, 2018; CAMARANO *et al*, 2019). Estudos mostram o nível de satisfação nesta dimensão, e, em geral, no campo público em Instituições de Ensino federais, apresenta maior índices comparada a outras dimensões da satisfação no trabalho.

Gradim (2018), que estudou os Técnicos-Administrativos em Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, afirma que a dimensão “satisfação com os colegas” foi a que apresentou maior nível de satisfação, apontando que um ambiente que oferece união e segurança entre os colegas pode favorecer essa dimensão. No estudo de Frazão (2016), essa dimensão também apresentou níveis altos de satisfação, bem como no estudo de Mota (2016). Cabe ressaltar que essa dimensão no estudo de Mota (2016) para servidores com pouco tempo

de exercício no local era indiferente, reforçando a tese da confiança, que é desenvolvida com o tempo na instituição.

Observa-se nestes estudos sobre TAEs em diferentes instituições de ensino que a dimensão “satisfação com colegas” apresenta os maiores níveis de satisfação. Como são carreiras iguais às carreiras presentes no IF Sudeste MG e objetos desse estudo, tem-se como segunda proposição:

P2: os servidores técnicos administrativos do IF Sudeste MG tendem a estar com nível alto de “satisfação com os colegas de trabalho”.

Outra dimensão apresentada por Siqueira (2008) é a “satisfação com o salário”, que corresponde à contraprestação pecuniária pelo serviço executado. Pode-se considerar que os funcionários buscam sistemas de remuneração e salário justos e sem ambiguidades. Isso porque o salário é uma ferramenta de realização de necessidades individuais e, também, possibilidade de reconhecimento e prestígio social (SIQUEIRA, 2008; RIBEIRO, 2018; FREITAS, 2018). Nesta variável, o trabalhador realiza comparações entre o trabalho e o salário recebido (se são compatíveis), entre o salário e a sua realidade pessoal e o seu custo de vida, e até mudanças posteriores em sua vida, de forma que essa dimensão também é variável (VIEIRA JUNIOR, 2016; MATTOS *et al*, 2017; GRADIM *et al*; 2018).

Quando se refere ao serviço público, o gestor tem como desafio alinhar as previsões legais, que determinam salário e formas de promoção, às necessidades e outras recompensas não financeiras para manter a satisfação no trabalho dos servidores em um bom nível. (BARROS, 2015; VIEIRA JUNIOR, 2016; FREITAS, 2018). Essa realidade se reflete em estudos no campo das organizações públicas congêneres ao IF Sudeste MG, e em possibilidades de ação de novas regras por meio da atuação do legislativo.

Percebe-se que a maioria das instituições estudadas na temática satisfação, a dimensão salário é que mais apresentou resultados negativos, ou seja, o nível de insatisfação foi o maior nesta dimensão, conjuntamente com a dimensão promoção, como há estudos que apresentaram a indiferença nesta dimensão (BARROS, 2015; VIEIRA JUNIOR, 2016; FREITAS, 2018). Nos estudos de Frazão (2016) e Vieira Junior (2016), a satisfação com o salário encontrava-se indiferente. É possível compreender, com base na Teoria de Dois Fatores, que esta dimensão estaria envolvida com os aspectos higiênicos, ou seja, caso a dimensão salario estivesse presente não ocorreria insatisfação.

Gradim *et al* (2018) perceberam que os servidores se encontravam insatisfeitos, decorrente do aspecto de comparação com outros cargos público. O mesmo ocorreu no estudo de Ribeiro (2018). Por outro lado, Mota (2016) observou que a dimensão salário era influenciada pelo tempo de exercício do servidor, em que servidores com mais tempo de exercício (acima de cinco anos) estariam mais satisfeitos com o salário, já que os de menos tempo de exercício (abaixo de cinco anos) estariam mais insatisfeitos.

Observando as regras de promoção do PCCTAE, talvez o tempo de exercício e conseqüentemente o aumento salarial, favoreça o aumento da satisfação nesta dimensão, e a realidade dos ambientes semelhantes anteriormente estudados. Sendo assim, tem-se a terceira proposição:

P3: os servidores técnicos administrativos do IF Sudeste MG tendem a ter nível baixo de “satisfação com o salário”.

Como terceira dimensão estudada, a “satisfação com a chefia” se enquadra no aspecto de relações interpessoais verticais, ou seja, reflete o contentamento que o funcionário tem em relação ao profissional que ocupa o lugar de chefia, ao interesse dos supervisores com os trabalhos realizados pelos liderados, e à própria relação e ao entendimento entre eles (SIQUEIRA, 2008; RIBEIRO, 2018; FREITAS, 2018).

Portanto, essa dimensão reflete as políticas de gerenciamento adotados pela gestão e está combinada com a possibilidade de alcance por parte dos indivíduos a esses cargos gerenciais, se são realizadas pela capacidade técnica ou mera indicação (BERGUE, 2010; 2019). Dentro do setor público, esse é um fator a ser observado pela gestão, pois é necessário líderes com capacidades de supervisão e compreensão das necessidades dos servidores, de forma que seja possível promover maior reconhecimento das lideranças e das políticas de escolha de novos gestores (BERGUE, 2010; 2019).

Essa dimensão, dentro dos estudos encontrados referentes aos servidores TAEs, se apresenta de diferentes formas. Em estudos como de Frazão (2016), Menezes (2016), Carvalho (2017) e Ribeiro (2018), os servidores públicos estão satisfeitos com a sua chefia. Por outro lado, os estudos de Mota (2016), Freitas (2018) e La Falce *et al* (2020) apontaram que os servidores TAEs se encontravam insatisfeitos ou indiferentes com essa dimensão. Dessa forma, trata-se de uma dimensão a ser estudada no IF Sudeste MG para observar como ela se comporta nesta instituição específica. Tem-se, portanto, a quarta proposição:

P4: os servidores técnicos administrativos do IF Sudeste MG tendem a estar com nível baixo de “satisfação com a chefia”.

A “satisfação com a natureza do trabalho”, como quarta dimensão proposta por Siqueira (2008), relaciona-se com o contentamento que o funcionário apresenta com as tarefas, como elas despertam o interesse, como o trabalho lhe absorve, e a sua variedade, relaciona-se também com a sua autonomia para executá-la, e os desafios que ela proporciona (SIQUEIRA, 2008; RIBEIRO, 2018; FREITAS, 2018). Encontra-se nesta dimensão a percepção do trabalho como monótono ou não, ou ao mesmo quase nunca monótono, o que pode favorecer o aumento da satisfação nesta dimensão, e por consequência da satisfação geral (SIQUEIRA, 2008; RIBEIRO, 2018).

O servidor tende a ficar mais satisfeito se a organização possui uma política para desenvolvimento e crescimento em relação ao trabalho executado, bem como política de novas responsabilidades, e isso deve estar ligado ao perfil do indivíduo, de modo que alguns serão incentivados por tarefas mais desafiadoras e outros não (RIBEIRO, 2018; FREITAS, 2018). Esse aspecto dentro do serviço público pode ser otimizado, pois mesmo existindo a descrição do cargo, o gestor pode buscar diretamente nos indivíduos seus interesses e correlacioná-los às previsões legais (BERGUE 2010; 2019).

Essa dimensão apresentou resultados de alto nível de satisfação, mas também indiferença, nos estudos que buscaram entender a satisfação dos servidores públicos técnico-administrativos em educação. Mota (2016) e La Falce *et al* (2020) identificaram que os TAEs estavam indiferentes com a natureza do trabalho, cabe ressaltar que de acordo com a Teoria de Herzberg, essa dimensão se enquadra nos aspectos motivacionais, e de certo modo, por estarem indiferentes, isso indica baixa motivação. O mesmo não ocorreu nos estudos de Frazão (2016), Carvalho (2017), Freitas (2018) e Ribeiro (2018), em que os TAEs já se encontravam satisfeitos com a natureza do trabalho. Partindo dessa análise, o IF Sudeste MG valoriza a participação dos servidores em atividades de extensão e pesquisa, indo além da prática regular e monótona das atividades burocráticas, acredita-se que isso possa ser favorável ao nível alto de “satisfação com a natureza do trabalho”. Assim, tem-se a quinta proposição:

P5: os servidores técnicos administrativos do IF Sudeste MG tendem a estar com nível alto de “satisfação com a natureza do trabalho”.

Como última dimensão da satisfação no trabalho, a “satisfação com as promoções” compreende o número de vezes que o indivíduo já foi promovido, as garantias oferecidas pela organização pós promoção, bem como os critérios de promoção e o tempo de espera para ocorrê-las (SIQUEIRA, 2008; BERGUE, 2019). As promoções representam, em regra, aumento da remuneração, mas também do *status* e do prestígio dentro do ambiente organizacional e fora dele (BERGUE, 2010; 2019).

Para que aumente o nível da satisfação nessa dimensão, os funcionários precisam perceber como justo e coerente o método adotado pela instituição, ao mesmo tempo que esta crie expectativa e interesse para o crescimento dentro do plano de carreira proposto (SIQUEIRA, 2008; RIBEIRO, 2018; FREITAS, 2018). Essa questão representa um desafio quando se trata de serviço público, uma vez que as promoções são pré-definidas em lei, bem como o prazo e a evolução financeira, o que pode não gerar a expectativa e interesses necessários para o aumento da satisfação e do próprio desenvolvimento do servidor (MARCONI 2004; JACOBSEN *et al*, 2012; DANTAS, 2015). Desse modo, o gestor deveria procurar desenvolver melhor a política que cabe a ele referente a este quesito, seja na forma de avaliação dos indivíduos, seja na forma de controle, para melhorar a percepção de justiça e equidade nas promoções da instituição.

Assim como os salários, as promoções são regulamentadas pela lei específica dos servidores TAEs, e isso pode favorecer a insatisfação ou a indiferença, como os estudos observados apontam isso (FRAZÃO, 2016; CARVALHO, 2017; FREITAS, 2018; RIBEIRO, 2018). No mesmo sentido, por serem instituições estudadas diferentes, mas em relação à mesma carreira, parece coerente entender que no IF Sudeste MG não seria diferente, desta forma tem-se como sexta proposição:

P6: os servidores técnicos administrativos do IF Sudeste MG tendem a estar com nível baixo de “satisfação com as promoções”.

Percebe-se que cada dimensão possui sua contribuição para a satisfação global do indivíduo e que pode se diferenciar entre os componentes da forma de trabalho de determinada organização. Quando se observa organizações públicas, a rigidez legal pode prejudicar o nível da satisfação, isso porque o gestor fica limitado em determinados aspectos. Desse modo, tendo conhecimento disso os gestores devem procurar desenvolver sistemas de recompensas capazes de favorecer o aumento da satisfação e que estejam alinhadas e adequadas as prescrições legais,

a fim de que a organização se desenvolva e melhore as entregas dos serviços públicos para a sociedade.

2.4 SISTEMA DE RECOMPENSAS

Como áreas de importância para a gestão de pessoas, o gerenciamento da satisfação no trabalho e do sistema de recompensas são temas em constante discussão na literatura. Isso se dá a partir da ideia de que uma boa gestão do sistema de recompensas pode favorecer o aumento da satisfação no trabalho dos indivíduos, e por consequência a melhoria dos resultados da organização (BERGUE, 2010; DITTERICH, MOYSÉS e MOYSÉS, 2012; ROSA, 2012; MELFE, 2014; VALERA, 2017). Por isso, é importante a organização buscar uma política neste sentido que esteja ao mesmo tempo alinhada aos objetivos da organização, mas também alinhada aos objetivos dos trabalhadores de seu quadro, partindo de uma perspectiva estratégica (VARELA, 2017).

Rosa (2012) aponta, neste sentido, que uma nova relação de trabalho deve ser pensada a partir de uma nova forma de recompensar, de modo que esse sistema tenha sentido capaz de motivar e mobilizar as pessoas a estarem envolvidas com a estratégia organizacional. Também destaca que apenas a preocupação com a remuneração, de forma tradicional, rígida e estática, já não é suficiente para os trabalhadores da instituição pública.

Conforme destacam Varela (2017) e Agustini *et al* (2017), a insatisfação no trabalho acarreta impactos negativos sobre a organização, e isso pode ser diminuído quando se percebe a preocupação em atender as necessidades dos funcionários, de modo a deixá-los mais satisfeitos. As políticas adotadas pela gestão de pessoas, voltadas a uma atenção nos sistemas de recompensas podem facilitar o alcance de um maior nível de satisfação.

Desse modo, a gestão do sistema de recompensas deve colocar o trabalhador como parte protagonista do desenvolvimento organizacional. Portanto, esse sistema deve buscar o desenvolvimento dos indivíduos, pois, é essa gestão que direciona, motiva, remunera o trabalho e a contribuição das pessoas (BARBOSA, 2013).

Esse sistema de recompensas é definido como um conjunto de diretrizes, instrumentos e ações embasadas na estratégia da organização, tanto de natureza tangível, quanto intangível, que constituem uma contrapartida pelo trabalho prestado pelos empregados, que destinam reforçar sua atuação, de modo que mantenham a produtividade (CAMARA, 2011).

Percebe-se que esse sistema, por contemplar elementos de diferentes naturezas e gerar custos para a organização, deve ser avaliado e construído pelo gestor em conjunto com a gestão de pessoas, a fim de conjugar os interesses da organização e de sua força de trabalho, de modo eficaz e eficiente. Cabe à equipe gerenciadora identificar as possíveis recompensas financeiras ou não financeiras a serem adotadas (AGUSTINI *et al*, 2017; ANDRADE, 2018).

Por isso, para que esse sistema seja eficaz e alcance os seus objetivos, é necessário que esteja alinhado com as estratégias da organização e com as necessidades dos indivíduos. Para construir um sistema assim, o gestor deve estar embasado nos objetivos da recompensa: atrair, reter e motivar os funcionários; dar apoio e reforçar a cultura da organização e ser de um menor custo possível (BARBOSA, 2013; ANDRADE, 2018). Neste mesmo sentido, Ditterich, Moysés e Moysés, (2012) e Andrade (2018) complementam que essas recompensas devem ser realistas e aplicáveis, adequadas à realidade da organização, justa, equitativa, transparente e objetiva, e composta por elementos monetários e não monetários.

Desse modo, o sistema de recompensa deve ser construído não apenas para alinhar os interesses organizacionais e os individuais, mas também visando criar uma cultura de igualdade e isonomia, de modo que as pessoas compreendam como um sistema justo e coerente, em que aquelas pessoas mais dedicadas e produtivas são mais valorizadas. A percepção de injustiça pode desmotivar os melhores profissionais, e não favorecer o desenvolvimento dos que não apresentam comportamento adequado (DITTERICH; MOYSÉS; MOYSÉS, 2012; BARBOSA, 2013; ANDRADE, 2018).

Esse sistema também deve ser construído com o objetivo de moldar e favorecer os comportamentos e atitudes que a organização percebe como mais adequados, por isso as recompensas devem estar claras, e apresentarem critérios objetivos de consegui-las (ROLA, 2013; CAMARA, 2006; 2011). O gestor, ao construir esse sistema, não pode desvincular-se da disponibilidade financeira, de forma que devem ser conjugadas recompensas financeiras e não financeiras para que este sistema seja sustentável para organização.

Outro fator a ser considerado é a capacidade do sistema de recompensa de atrair e reter funcionários adequados, por isso, o gestor deve pensar em recompensas que atraiam e mantenham, considerando o longo prazo (CAMARA, 2006; 2011). Este ponto passa pela percepção dos indivíduos, e isto é uma variável mais difícil de gerenciar, visto que é um aspecto subjetivo (BARBOSA, 2013; ANDRADE, 2018).

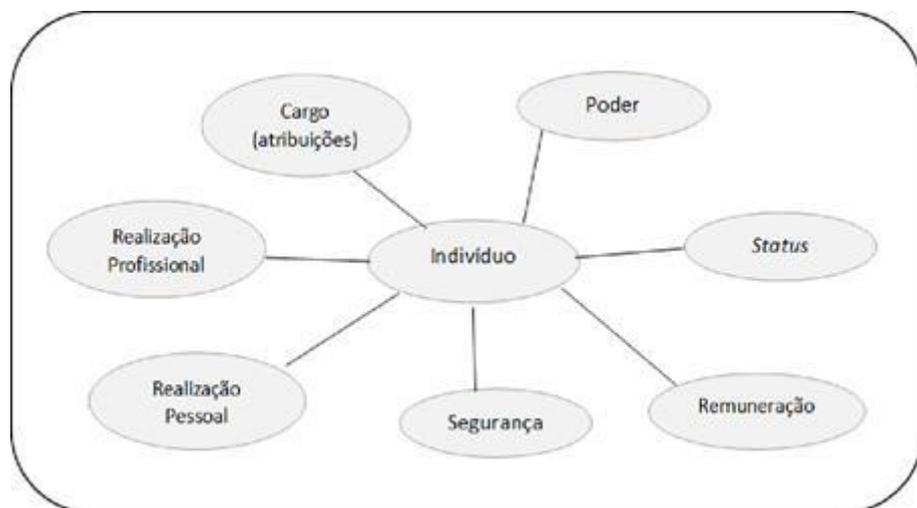
Como se percebe, para que o sistema de recompensas seja eficaz e alcance os objetivos para qual ele foi criado, deve conseguir alinhar os objetivos estratégicos da empresa às ações e comportamentos de seus funcionários. Desse modo, os indivíduos podem agir em direção ao

alcance dos objetivos, ao mesmo tempo que esse sistema seja percebido como justo, objetivo e coerente, garantindo a equidade desse sistema (DITTERICH; MOYSÉS; MOYSÉS, 2012; BARBOSA, 2013; ANDRADE, 2018).

Conforme discussões já apresentadas, os indivíduos possuem necessidades e objetivos diferentes, e diferentes são as formas de o gestor possibilitar a suas realizações. De modo que diversas são as recompensas possíveis de serem adotadas, desde monetárias, que englobam o salário e outros benefícios, até não monetárias, como novos desafios e oportunidades, incentivos para a formação continuada, progressão na carreira e na empresa (ANDRADE, 2018).

Neste sentido, Bergue (2010) aponta que a remuneração não seria capaz de aumentar a satisfação, entretanto caso o funcionário perceba uma injustiça acerca disso, ele poderá se sentir insatisfeitos por ser, de acordo com o autor, fator higiênico. O próprio autor aponta que os indivíduos são diferentes, e que podem se sentir motivados, satisfeitos ou insatisfeitos por diferentes fatores, como suas atribuições, a segurança, o *status* que o trabalho lhe permite, apresentando uma estrutura de componentes de um sistema de incentivos (figura 1).

Figura 1: Componentes do Sistema de Incentivos



Fonte: Bergue (2010), p. 375

Em razão das distinções individuais apontadas, os gestores devem buscar desenvolver um sistema de recompensa que abarca diferentes fatores e diferentes naturezas, pois cada indivíduo vai se identificar e se envolver com aquele fator que mais se relaciona com seu valor (BARBOSA, 2013). Reforça-se que o mesmo indivíduo pode ser influenciado por aspectos monetários, mas também pode ter como valor o reconhecimento ou *status* que determinada

tarefa ou cargo o proporciona, ou até mesmo o que esse trabalho proporciona a ele a nível pessoal (BERGUE, 2010).

Dessa forma, percebe-se que o sistema de recompensas, quando compreendido e validado pelos funcionários, é um excelente elemento de aumento da satisfação, e isso reflete nas entregas efetuadas por esses indivíduos. Nem sempre a relação empresa-empregado será a ideal, mas um equilíbrio entre os objetivos organizacionais e individuais, promoveria um melhor resultado para ambas as partes (VARELA, 2017). Neste sentido, Rosa (2012) aponta que esse sistema é complexo, não sendo possível definir um modelo único da política de recompensas, sendo que ela é constituída por diferentes componentes, que de certa forma seria possível gerir conforme a necessidade da organização pública.

2.4.1 Classificação das Recompensas

Em razão dessas diferentes possibilidades, a literatura classifica as recompensas como extrínsecas e intrínsecas, tangíveis e intangíveis, financeiras/monetários ou não financeiras/não monetárias, o que possibilita ao gestor compreender como estruturar um sistema de recompensa que abarque diferentes interesses, mas que permaneça alinhado aos objetivos da organização. O Quadro 5 resume a classificação das recompensas, conforme suas características.

Quadro 5: Classificação das recompensas

Classificação	Conceito
Recompensas Extrínsecas	Concebida pela contraprestação prestada pela tarefa, dinheiro, privilégios, promoções, reconhecimento pela chefia e pelos pares.
Recompensas Intrínsecas	Está relacionada ao trabalho em si, com o desenvolvimento das tarefas desempenhadas e com o recebimento de novas responsabilidades.
Recompensas Financeiras	Pagamento em dinheiro (salário, acréscimos salariais), benefícios financeiros (auxílio saúde, auxílio alimentação), incentivos financeiros (bônus por meta, prêmios)
Recompensas Não financeiras	Reconhecimento, valorização, novas responsabilidades.

Fonte: Elaboração própria, com base em Camara (2011), Rosa (2012), Andrade (2018)

As recompensas intrínsecas se relacionam com o conteúdo do próprio trabalho e a percepção do indivíduo sobre as responsabilidades a ele inerente. Essas recompensas, portanto, referem-se aos aspectos da cultura organizacional e dos valores da organização somado à percepção do indivíduo sobre alinhamento dos seus valores com a organização. As recompensas extrínsecas, por sua vez, decorrem da contraprestação pelo trabalho prestado, em regra,

financeira, passando pelo salário, os benefícios, os incentivos e os símbolos de estatuto (CAMARA, 2006; DITTERICH; MOYSÉS; MOYSÉS, 2012; BARBOSA, 2013; ANDRADE, 2018).

Relacionam-se as recompensas extrínsecas com aspectos externos ao trabalho, decorrente de fontes externas, geralmente da gestão, como salários, benefícios, incentivos e símbolos de *status*, normalmente decorrem de dinheiro, seja diretamente como salário, seja indireta como um plano de saúde. Autores, como Camara (2006), Ditterich, Moysés e Moysés (2012), Barbosa (2013), Andrade (2018) e outros, concordam que o dinheiro é uma recompensa basicamente extrínsecas, de modo geral sendo uma ferramenta de aplicação facilitada para alterações comportamentais. Por isso, os conceitos salário, benefícios, incentivos e símbolo de estatuto, como espécies das recompensas extrínsecas, serão definidos a seguir, para que se tenha um melhor entendimento das diferenças.

1) Salário: é a contraprestação financeira em dinheiro ou outra espécie que o funcionário recebe regular e periodicamente por seu trabalho. Segundo Rito (2006), o salário deve ser consoante ao nível do cargo e ao grau hierárquico e ser compatível com a realidade externa. Essa espécie pode ser imposta pela organização, ou ser discutida com os funcionários, seja diretamente ou por intermédio de sindicatos (CAMARA, 2006).

2) Benefício: é o componente que visa responder alguma necessidade de caráter social dos funcionários de curto ou longo prazo, em geral, são pagos em espécies específicas para todos os funcionários, não sendo usual o pagamento em dinheiro. Camara (2006, p. 200) define benefícios como sendo “uma componente da retribuição, paga em dinheiro ou espécie, a curto ou a longo prazo e visando dar resposta a necessidades de carácter social dos empregados de uma Empresa”.

3) Incentivo: correspondem a parte variável do salário que visam recompensar elevados desempenhos, por isso, atinge de forma individual, porém objetiva, determinados indivíduos da organização. Por isso, os incentivos buscam relacionar o desempenho com as recompensas e com os resultados da organização, busca estimular comportamentos e atuações direcionados aos fins da instituição e favorecer a retenção de pessoas-chaves dentro da organização, a partir do reconhecimento pelos resultados obtidos (Rito, 2006; Camara, 2006).

Mas, para isso, Camara (2006), alerta que é necessário estabelecer um contrato psicológico de desempenho entre a organização e seus funcionários, ou seja, deve ter um reconhecimento por parte daqueles que irão ser beneficiados.

4) Símbolo de *status*: elementos de reconhecimento da empresa pela contribuição que determinados funcionários dispenderam para o alcance dos objetivos institucionais,

normalmente empregados em níveis de gestão, com o objetivo de aumentar a sua autoestima e consolidar o sentimento de autorrealização (Camara, 2006). Como exemplos, os autores apontam, a disponibilização de estacionamento reservado, localização de salas e salas melhores, destinação de assistentes ou outros colaboradores de forma individualizada.

Apesar das diferentes espécies de recompensa extrínsecas, diversos autores (DITTERICH; MOYSÉS; MOYSÉS, 2012; BARBOSA, 2013; ANDRADE, 2018) apontam que um sistema de recompensas exclusivamente extrínsecos podem enfraquecer a automotivação e a autonomia, bem como a proatividade. Neste mesmo sentido, acreditam que essa dimensão do sistema de recompensas seja incapaz de motivar as pessoas, o que coaduna com a teoria de Herzberg, em que estas recompensas se enquadrariam nos fatores higiênicos, responsável pela variação da insatisfação (DITTERICH; MOYSÉS; MOYSÉS, 2012; BARBOSA, 2013; ANDRADE, 2018).

Em razão disso, Cohen e Fink (2003) orientam que, para que essas recompensas sejam eficazes, é necessário o reconhecimento pelos funcionários, serem transparentes, quantificáveis e objetivas, bem como facilmente entendidas, mas também que a gestão explique os motivos e o que foi adotado, e decorrentes de uma avaliação de desempenho justa e significativas. Rito (2006) complementa que como tais recompensas não são geradoras de motivação, o sistema deve integrar outras recompensas, intrínsecas, por exemplo, alinhadas aos valores da organização e a realidade em que a instituição está inserida.

Além das recompensas extrínsecas, existem as intrínsecas, que estão ligadas ao trabalho realizado, e precisam ser geridas, pois caso não o sejam, assim como as extrínsecas, podem proporcionar elevado grau de desconforto e insatisfação nos funcionários (ANDRADE, 2018). Camara (2011) exemplifica as recompensas intrínsecas aquelas relacionadas com a responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão de carreira.

Mottaz (1985), por sua vez, propôs três dimensões de recompensas, são elas: social, organizacional e tarefa. De acordo com esse autor, as recompensas sociais seriam desenvolvidas a partir das relações sociais seja com os colegas, sejam com as chefias, corroborando com as dimensões da satisfação proposta por Siqueira (2008): satisfação com os colegas e satisfação com a chefia. Sobre a dimensão organizacional estaria relacionada aos mecanismos de manutenção de tarefas e equipes, ao quanto a organização favorece a permanência das pessoas por meio de melhores condições de trabalho, à possibilidade e à forma de promoções.

A dimensão tarefa resultaria do próprio trabalho, como as suas características, a relação de sentido, a possibilidade de exercer as competências e habilidades, bem como em relação a

confiança que se tem para que a pessoa exerça o seu trabalho com maior responsabilidade e autonomia (MOTTAZ, 1985).

Neste sentido, essas recompensas seriam geradoras de motivação, podendo ser relacionadas com a Teoria dos Dois Fatores, como fatores de motivação, estando presente capazes de favorecer o aumento da satisfação dos funcionários, caso não mantendo uma indiferença (CAMARA, 2006; DITTERICH, MOYSÉS e MOYSÉS, 2012; BARBOSA, 2013; ANDRADE, 2018). O gestor deve compreender a importância dessa dimensão do sistema de recompensas (quadro 6), para criar um sistema que favoreça o aumento da satisfação. Para melhor direcionar as ações da gestão, Camara (2010) aponta como mais relevantes as recompensas intrínsecas, não sendo, porém, um rol exaustivo.

Quadro 6 Recompensas Intrínsecas

Recompensas Intrínsecas	Breve definição
Mecanismos de reconhecimento	Forma de dar visibilidade e prestígio para atores que contribuem com o alcance do objetivo da organização. Espécie de reforço positivo e valorização.
Desenho funcional	Formas de oportunizar a participação dos funcionários no processo de decisão da organização.
Autonomia e responsabilidade	Relaciona-se a liberdade e confiança entre chefe e subordinado, em que é possível a realização de tarefas e atividades e posterior prestação de contas.
Oportunidades de desenvolvimento profissional	Investimentos e incentivos que a organização faz em prol do desenvolvimento de seus funcionários, de forma a conciliar os interesses organizacionais com os individuais.
Envolvimento dos empregados na definição dos objetivos estratégicos	Abertura organizacional para proposições e sugestões de seus funcionários, permitindo uma maior participação nos processos de decisões.
Clima organizacional e estilo de gestão	Resultante da cultura da empresa e da percepção dos valores e modo de ser da organização e dentro dela.

Fonte: elaboração própria com base em Camara (2006) e Rola (2013)

Para que a organização possa obter resultados favoráveis, os gestores devem buscar alinhar o sistema de recompensas com seu ambiente interno e com o ambiente externo, buscando se diferenciar das demais instituições congêneres. Principalmente, a partir de um sistema de recompensas intrínsecos, que são encarados como fatores diferenciadores e criadores de vantagens sustentáveis, pois proporcionam, se construídas estrategicamente, um fortalecimento das relações entre a instituição e os funcionários (CAMARA, 2006; DITTERICH; MOYSÉS; MOYSÉS, 2012; BARBOSA, 2013).

Tais recompensas se referem a esforços relacionados a cunho financeiro, não necessariamente ao dinheiro, mas que refletem a aspectos monetários, por isso, elas se

enquadrariam nas recompensas extrínsecas (CAMARA, 2006). As recompensas financeiras compõem-se da cominação das recompensas base, como o salário, os benefícios e os incentivos, tratados anteriormente. Para Anthony e Govindarajan (2003) e Rego *et al.* (2010), elas correspondem a custos para organização, e devem estar alinhadas aos objetivos, porém serem sustentáveis (CAMARA, 2006; DITTERICH, MOYSÉS e MOYSÉS, 2012; BARBOSA, 2013).

As recompensas não financeiras não beneficiam os trabalhadores de forma monetária, representando ações das instituições que buscam estimular o desempenho dos funcionários por meio de ações e políticas que buscam aumentar a satisfação no trabalho e o desempenho do indivíduo. Elas envolvem as experiências individuais e as sociais, refletindo nos aspectos emocionais e psicológicos do indivíduo, podendo influenciar inclusive a vida social (CAMARA, 2006).

Dessa forma, percebe-se que as recompensas extrínsecas se relacionam a fatores externos e, em regra, ao trabalho desempenhado, mas também está relacionada as condições de trabalho e as políticas de gestão da organização. As intrínsecas se relacionam ao trabalho em si, no que ele agrega ao indivíduo, o que demanda de responsabilidade, a possibilidade de crescimento profissional e pessoal, o que oportuniza o indivíduo a se desenvolver (ANDRADE, 2018).

Outro fator importante a ser considerado neste sistema é a realidade da organização, pois a gestão de recompensas no setor público tem suas especificidades, principalmente quando se fala de recompensas financeiras. Tais recompensas são fixadas por meio das leis, o que faz com que um ente ou órgão se torne mais engessado para adotar determinadas medidas (BERGUE, 2010; PIETRO, 2018).

Bergue (2010) e Di Pietro (2018) conduzem uma discussão sobre dinâmica de gasto com pessoal. Esta dinâmica está ligada às previsões legais, porém as concessões de vantagens individuais podem influenciar uma melhora ao desempenho dos indivíduos. O gasto público com pessoas pode sofrer reflexos da política de remuneração de pessoas e a estrutura humana e de cargos, e deve levar em conta o custo de manutenção e alocação de pessoas, denominado custo de oportunidade.

Portanto, o gestor público deve alinhar o sistema de recompensas, como objetivo estratégico da organização, com as necessidades dos servidores público, visando a sua manutenção no quadro de pessoal, mas também deve se preocupar com as limitações provenientes da Administração Pública. Não pode desviar-se das normas e nem extrapolar o

orçamento, para não correr o risco de infringir o ordenamento jurídico e responder juridicamente pelos erros cometidos (BERGUE, 2010; DI PIETRO, 2018).

Conforme afirma Hack (2017), o gestor não pode se abster da finalidade pública, de modo que mesmo na construção de um sistema de recompensas voltados para os servidores de seus quadros, não pode ser desconectado pelo interesse e finalidade da instituição. Cabe também observar que o sistema de recompensas deve se pautar ao princípio da impessoalidade, não podendo favorecer determinado servidor específico, mas ser objetivo e valorizar as ações e atitudes necessárias, e não o indivíduo (BERGUE, 2010; HACK, 2017; DI PIETRO, 2018).

Cabe ressaltar, ainda, que um sistema de recompensas bem estruturado e alinhado às regras e princípios do serviço público, com o foco no resultado institucional, também deve coadunar com o princípio constitucional da eficiência (BRASIL, 1988). Isso porque o objetivo é favorecer melhores práticas dos servidores, e com isso melhorar os resultados institucionais. Contudo, esse sistema deve ser construído de forma sustentável e eficiente, o que reforça a aplicação do princípio (SILVA, SANTOS, CAFFE FILHO, 2019).

Por isso, a gestão de pessoas e os gestores dos órgãos ou entidades públicas, inclusive no IF Sudeste MG, devem procurar desenvolver um sistema de recompensas válido, mas que ele seja capaz de gerir com uma maior liberdade administrativa, já que muitas ações são limitadas por lei. E, as recompensas não financeiras passam a ser uma alternativa para os gestores, principalmente os públicos, quando se fala em aumentar a satisfação no trabalho em situações de crise econômica que possam ocorrer (BARBOSA, 2013;).

Conforme observado na pesquisa realizada, o IF Sudeste MG se orienta pelas normas e regulamentos federais, bem como ações próprias, para promover o desenvolvimento do servidor e acolhê-lo nos momentos desafiadores. Desse modo, o presente estudo busca identificar qual o nível de satisfação no trabalho do servidor TAE, tendo como ponto de partida as temáticas descritas neste capítulo.

No próximo capítulo, são destacados os procedimentos metodológicos adotados nas pesquisas, com a finalidade de permitir a identificação do percurso utilizado para alcançar os objetivos propostos.

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os principais procedimentos que foram realizados na condução da presente pesquisa, iniciando pela classificação do estudo, apresentando a amostra, com os critérios de inclusão, definindo os procedimentos de coletas e de análise realizados.

3.1 ORIENTAÇÃO

A orientação adotada foi mista. Teve caráter quantitativo, uma vez que o levantamento de dados buscou identificar o nível de satisfação por meio de uma análise estatística dos resultados encontrados com a aplicação de questionário, mensurando o nível da satisfação nas dimensões presentes no questionário escolhido, a Escala de Satisfação no Trabalho (EST). Buscou-se, com esses procedimentos, descrever os seguintes índices de satisfação: com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com a promoção. Também procurou analisar as possíveis correlações entre essas variáveis com o cargo ocupado pelo servidor estudado, seu tempo de trabalho no IF Sudeste MG, bem como outras variáveis que caracterizam a amostra. A pesquisa quantitativa decorre do pensamento lógico e dedutivo, de modo a ser capaz de permitir a mensuração da experiência humana em um contexto ou fenômeno analisado (Hair *et al*, 2005).

Apresenta também, caráter qualitativo, pois, em seguida, buscou-se a compreensão dos significados, motivações e crenças que permeiam determinado assunto em um grupo de participantes, o que caracteriza, como afirmam Boni e Quaresma (2005), uma pesquisa qualitativa. Zanelli (2002) aponta que esse tipo de pesquisa se preocupa em desenvolver conceitos, descrevendo significados que vão surgindo da imersão na realidade estudada, a partir de técnicas particulares a fim de conhecer profundamente um fenômeno investigado.

Dessa forma, este estudo se enquadra nessa modalidade, uma vez que pretendeu conhecer melhor os anseios e influenciadores da satisfação dos servidores técnicos-administrativos do IF Sudeste MG. A partir da identificação do nível de satisfação dos TAEs do IF Sudeste MG com o sistema de recompensas adotado pela instituição e as possíveis mudanças que poderiam ser feitas para melhorar o nível de satisfação, buscou-se avaliar os pontos encontrados mais relevantes.

Vale destacar que métodos mistos envolvem o uso das abordagens em conjunto, de modo a lidar com a complexidade dos problemas que a pesquisa apresenta, de forma global,

mas ao mesmo tempo holística. Portanto, não é apenas a junção das duas abordagens (CRESWELL *et al*, 2011).

3.2 MÉTODO DE ABORDAGEM

A pesquisa foi conduzida de modo dedutivo, método que, na definição de Gil (2008), parte do geral, de princípios, conceitos e teorias já consagrados, a fim de avaliar a realidade a ser estudada, com base na lógica, obtendo conclusões compatíveis com as premissas construídas previamente. Ou seja, foram aplicados princípios e definições consagradas no campo científico à realidade a ser estudada, a fim de confirmar ou contrapor o que é apresentado nas proposições (quadro 7), a partir de um escopo particular.

Quadro 7 Proposições teóricas

Dimensão da Satisfação	Proposições construídas
Satisfação no trabalho	P1: os servidores técnicos administrativos do IF Sudeste MG com mais tempo de exercício no instituto estão mais satisfeitos no trabalho.
Satisfação com os colegas de trabalho	P2: os servidores técnicos administrativos do IF Sudeste MG estão com nível alto de “satisfação com os colegas de trabalho”.
Satisfação com o salário	P3: os servidores técnicos administrativos do IF Sudeste MG estão com nível baixo de “satisfação com o salário”.
Satisfação com a chefia	P4: os servidores técnicos administrativos do IF Sudeste MG estão com nível baixo de “satisfação com a chefia”.
Satisfação com a natureza do trabalho	P5: os servidores técnicos administrativos do IF Sudeste MG estão com nível alto de “satisfação com a natureza do trabalho”.
Satisfação com as promoções	P6: os servidores técnicos administrativos do IF Sudeste MG estão com nível alto de “insatisfação com as promoções”.

Fonte: elaboração própria

No caso da presente pesquisa, tal classificação se justifica tendo em vista ter sido verificado o nível de satisfação de alguns dos TAEs do IF Sudeste MG, e procurou responder a validade ou não das proposições construídas conforme o arcabouço teórico.

3.3 TIPO DE PESQUISA

Em relação aos fins, com base na taxonomia proposta por Vergara (2011), a pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois visou realizar exposição das características de determinada população ou de determinado fenômeno, por ser aplicada para o estabelecimento de correlações entre fatores ou variáveis ou ainda para definição da natureza de tais correlações. Procurou-se expor o nível satisfação no trabalho dos indivíduos analisados. Também se revela

aplicada, tendo em vista que deve ser proposto um produto para a Instituição selecionada como campo de estudo conforme a ementa do Mestrado Profissional, a partir do estudo sistemático fundamentalmente motivado pela necessidade de resolver possíveis problemas, como a baixa satisfação dos funcionários.

Quanto aos meios, com base na mesma taxonomia, a pesquisa representa um estudo de caso, pois esse meio contribui para a compreensão de fenômenos da situação que se pretende estudar, referente a aspectos organizacionais, sociais ou políticos, permitindo uma investigação que preserve a realidade dos eventos investigados. Como estratégia de pesquisa de acontecimentos contemporâneos o estudo de caso não busca manipular os comportamentos, mas entendê-los em sua realidade, observando as diferentes variáveis presentes. E a partir de uma pesquisa em um ambiente específico, o pesquisador ser capaz de gerar proposições teóricas gerais (YIN, 2015).

Ainda de acordo com Vergara (2011), o estudo também se caracteriza como uma pesquisa de campo, pois envolveu uma investigação empírica, realizada no local que ocorre o fenômeno, por meio de técnicas de coletas de dados como entrevistas, testes, observação, bem como aplicação de questionários. Para Gil (2008), o estudo de campo é um modelo clássico proveniente de investigações do campo da antropologia, aplicável em pesquisas das áreas de humanas e sociais, e por ser realizado diretamente na realidade que se pretende estudar, mostra-se mais fidedigno.

A pesquisa também foi documental, pois foram consultados e analisados documentos da instituição, a fim de compreender a maneira como ocorre a gestão de pessoas dentro do IF Sudeste MG, a partir dos registros oficiais de sua política de gestão de pessoas, e complementar a análise da percepção dos indivíduos que são os destinatários dessas políticas. Por fim, classifica-se como uma pesquisa bibliográfica, tendo em vista que adotou uma base teórica calcada em livros e artigos acadêmicos (SÁ-SILVA, ALMEIDA, GUINDANI, 2009).

3.4 UNIVERSO PESQUISADO

O universo pesquisado foi constituído pelos técnicos administrativos lotados (conforme Tabela 1) e em exercício no IF Sudeste MG, na Reitoria e nos Campi. A tabela 1 representa a quantidade de servidores técnicos-administrativos em educação lotados no Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais, em cada unidade da instituição, bem como o total de servidores.

Tabela 1 Distribuição dos TAEs por nível de cargo

Unidade/nível de cargo	A	B	C	D	E	Total
REITORIA	0	1	7	35	46	89
JUIZ DE FORA	0	0	12	47	29	88
RIO POMBA	3	13	16	86	45	163
BARBACENA	0	6	33	59	35	133
MURIAÉ	0	0	12	27	19	58
SÃO JOÃO DEL REI	1	0	13	13	20	47
SANTOS DUMONT	0	0	6	18	16	40
MANHUAÇU	0	0	3	6	2	11
BOM SUCESSO	0	0	6	2	3	11
UBA	0	0	0	1	1	2
CATAGUASES	0	0	1	1	1	3
TOTAL	4	20	109	295	217	645

Fonte: elaboração própria, com base em dados do IF Sudeste (2020)

O questionário foi enviado, por e-mail institucional, a todos os componentes do universo pesquisado, durante o período de 09 a 30 de abril de 2021. Foram coletados 154 questionários válidos, representando 23,87% do total de funcionários, a técnica de coleta foi do tipo não probabilística, uma vez que não ocorreu a seleção prévia dos respondentes.

Mesmo que um dos principais objetivos da maioria dos estudos, análises ou pesquisas estatísticas seja estabelecer generalizações sobre populações com base em amostras da mesma, em uma amostra não probabilística, como a que foi constituída, não se pode generalizar os resultados encontrados para todo IF Sudeste MG. Ainda assim, este estudo apresenta uma relevância para o grupo respondente, e para o gestor com um possível retrato da realidade, incentivando a busca mais pormenorizada da situação atual na instituição.

Como critério de inclusão para responder o questionário, o servidor deveria ser do quadro efetivo da instituição, em exercício em uma das unidades do IF Sudeste MG, se enquadrando na carreira de Técnico-Administrativo em Educação, e ter aceitado e concluído o preenchimento do questionário.

3.5 LEVANTAMENTO DOS DADOS

Os dados documentais foram levantados por meio de uma pesquisa sobre as políticas de gestão de pessoas adotadas no IF Sudeste MG, descritas nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) dos períodos de 2009/2014, 2014/2020, e 2021/2025, em especial, nos itens relativos à Gestão de Pessoas. essa pesquisa ocorreu no período de janeiro de 2021 a março de 2021, por meio do *site* institucional, e por solicitação formal realizada pelo E-Sic (Sistema de Informação) do IF Sudeste MG.

O questionário de levantamento, tipo *survey*, foi aplicado de forma eletrônica por meio do formulário eletrônico Google Forms, ferramenta gratuita de formulários da Google, sendo enviado pelo e-mail institucional para todos os servidores TAEs, entre os dias 09 de abril de 2021 e 30 de abril de 2021, o qual era composto por duas partes.

A primeira parte (APÊNDICE B) foi composta pela Escala de Satisfação do Trabalho (EST) de Siqueira (2008), sem adaptações, indicada como um instrumento apropriado de se aplicar para o objetivo de avaliar o quanto funcionários de uma organização se apresentam especialmente contentes em suas atividades no trabalho. Ela contém cinco categorias de fatores que influenciam a satisfação, sendo elas: com os colegas, com o salário, com as relações estabelecidas com as respectivas chefias, com a natureza do trabalho desenvolvido, com as possibilidades de promoção e desenvolvimento na carreira (SIQUEIRA, 2008). A segunda parte (APÊNDICE A) constou de um questionário sociodemográfico, para caracterização da amostra, construído a partir do referencial teórico que aborda população semelhante, e da seleção das variáveis em concordância com o orientador.

Os questionários eletrônicos são aqueles que utilizam a internet para a sua aplicação, podendo ser por meio de um site específico, criado para esse fim, ou através de e-mail, em que se envia diretamente ao participante para que ele responda (VASCONCELOS-GUEDES; GUEDES, 2007) e passaram a ser largamente utilizados no contexto da pandemia da Covid-19. O questionário é considerado autoaplicável, pois o próprio indivíduo se orienta, lê e preenche o que se pede, o que pode dificultar em caso de dúvidas durante o preenchimento, para diminuir essa limitação foi divulgada a disponibilidade para tirar dúvidas antes de finalizar o preenchimento (VASCONCELOS-GUEDES, GUEDES, 2007).

3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados por meio dos questionários foram compilados em uma planilha de Excel, por meio do recurso disponível no *Google Forms*, e para a análise descritiva dos dados sociodemográficos, essas informações foram transportadas para o programa IBM *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) Versão 20.0.

Para análise da satisfação no trabalho e das correlações com as variáveis, foi utilizada a consultoria de estatística promovida pelo Departamento de Estatística da UFJF, tendo atuado como consultores os alunos Pedro Henrique de Mesquita Pacheco e Calvin Silva Rodrigues, sob orientação dos professores Camila Borelli Zeller e Clécio da Silva Ferreira. Buscou-se verificar o questionário em relação a amostra coletada, para isso utilizou-se o coeficiente alfa,

descrito por Lee J. *Cronbach*. Trata-se de um índice utilizado para medir o grau de confiabilidade e consistência interna das respostas decorrentes de um questionário (CRONBACH, 1951).

Para se estimar o alfa, considera-se X como sendo uma matriz $n \times k$ que corresponde às respostas quantificadas de um questionário. Cada linha de X representa um sujeito e cada coluna representa uma questão. As respostas quantificadas podem estar em qualquer escala (LEONTITSIS; PAGGE, 2007).

Assim, de acordo com Leontitsis e Pagge (2007), o coeficiente alfa de *Cronbach* é mensurado de acordo com a equação 1:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[\frac{\sigma_{\tau}^2 - \sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_{\tau}^2} \right]$$

Onde σ_i^2 representa a variância de cada coluna de X , ou seja, a variância relacionada à cada questão, e σ_{τ}^2 a variância da soma de cada linha de X , ou seja, a variância da soma das respostas de cada sujeito.

Na equação acima, k é um fator de correção. Se há consistência nas respostas quantificadas, então σ_{τ}^2 será relativamente grande, fazendo com que o coeficiente tenda a um. Por outro lado, respostas randômicas farão com que σ_{τ}^2 seja comparável com a soma das variâncias individuais (σ_i^2), fazendo com que o coeficiente tenda a zero.

Deve ser observado que k e n devem ser maiores que um para que não haja indeterminação em (1) e no cálculo das variâncias. Para isso, o valor mínimo do alfa para ser considerado como aceitável é 0,70. Abaixo desse valor o instrumento apresenta baixa consistência interna, por outro lado o valor máximo esperado para o alfa é 0,90, uma vez que acima desse valor pode apresentar redundância ou duplicação, portanto prefere-se valores entre 0,80 e 0,90.

O presente estudo obteve um alfa de Cronbach de 0,92, o que indica que, para a amostra investigada, o questionário apresentou redundância em relação aos itens 9; 15; 21, mas o que não invalida o resultado encontrado, visto que é um grupo específico que foi pesquisado (BLAND; ALTMAN, 1997). É importante considerar que o valor do alfa de Cronbach pode ser superestimado caso não seja considerado o tamanho da amostra: quanto maior o número de indivíduos que preenchem uma escala, maior é a variância esperada (BLAND; ALTMAN, 1997).

Posteriormente, buscou-se avaliar o instrumento a partir da análise fatorial e redução de dimensionalidade. A primeira aplicação propõe resumir a estrutura de interrelações de um grande número de variáveis, enquanto a segunda busca verificar novas variáveis, fatores ou dimensões. Essa determinação é importante para o investigador, pois erros nesta fase podem afetar a interpretação dos próximos resultados. Mesmo que a Escala de Satisfação já apresente suas dimensões validadas por Siqueira (2008), optou-se por utilizar essa técnica como forma confirmatória do instrumento para a amostra empregada.

Em relação aos resultados encontrados, conforme Siqueira (2008), a interpretação dos resultados da EST deve observar o valor do escore médio, quanto maior se apresentar, maior é o nível de satisfação do servidor. Com base nos estudos da mesma autora, a análise da satisfação no trabalho se deu conforme os seguintes níveis (tabela 2), aplicáveis de forma específica em cada dimensão da satisfação, e de forma conjunta para definir o nível de satisfação global dos participantes:

Tabela 2 Critérios de análise da satisfação no trabalho

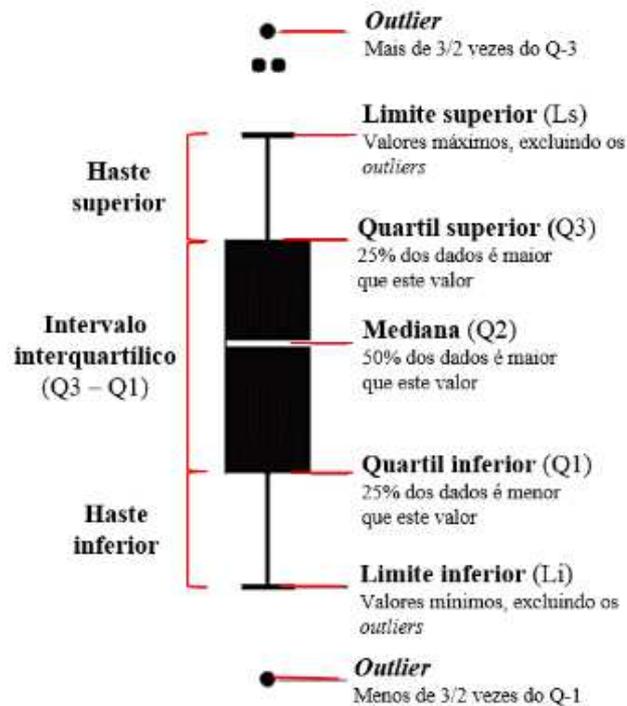
Valor da média	Grau de satisfação
1,0 a 3,9	Insatisfação
4,0 a 4,9	Indiferença (nem satisfeito, nem insatisfeito)
5,0 a 7,0	Satisfação

Fonte: Siqueira (2008)

O cômputo do escore médio global da EST foi obtido pela média dos valores correspondentes aos 25 itens, e os valores médios de cada dimensão foi obtido pela soma dos valores de cada questão correspondente, dividindo por 5. O resultado do nível global e dos níveis por dimensão deverão ficar entre os números 1 e 7, conforme a Tabela 2 (SIQUEIRA, 2008).

Com a análise exploratória dos dados, que consiste em verificar como determinada variável se comporta em determinado grupo, buscou-se identificar as relações entre as variáveis e a satisfação no trabalho, utilizando a análise exploratória descritiva para compreender a situação da amostra estudada, apresentada pelo gráfico de Boxplot (figura2), ou gráfico de caixa, publicado por Tukey (1977). Esse tipo de gráfico permite sumarizar a análise exploratória de dados, apresentando valores de tendência central (mediana), dispersão (quartis 25% e 75%), simetria (valores mínimo e máximo), valores discrepantes - atípicos ou outliers - e extremos.

Figura 2 Informações em um Boxplot



Fonte: elaborado pela consultoria em estatística.

Dessa forma, buscou apresentar de forma visual os resultados encontrados, acerca da satisfação em suas dimensões, e, também, a relação com as variáveis sociodemográficas. Apresentou-se também em complementação as tabelas que apresentavam os dados encontrados, para que sejam pormenorizados e melhor compreendidos os gráficos.

3.8 ASPECTOS ÉTICOS

O projeto da pesquisa foi encaminhado para aprovação do Comitê de Ética do IF Sudeste-MG. Buscou-se, no desenho adotado, preservar os direitos dos participantes, da comunidade científica e do Estado, conforme as exigências da Resolução 466/12 (BRASIL, 2012). Foi obtido o parecer favorável número 4.639.691 (ANEXO A) e CAAE nº 42704621.3.0000.5588.

Todos os servidores foram consultados quanto ao interesse e disponibilidade em participar da pesquisa. Os que aceitaram, manifestaram-se por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE C). Esse termo faz-se necessário tanto para

realização do questionário quanto para a realização da entrevista, conforme determinado na Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. Cabe ressaltar que foi garantido o caráter confidencial e voluntário da participação, bem como o compromisso de divulgação dos resultados do trabalho.

3.9 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

De acordo com Felson (2001), todas as metodologias de pesquisa apresentam limitações. O pesquisador deve compreender estes problemas, realizar ações para minimizá-los e escolher a metodologia (ou combinação delas) que melhor responda aos objetivos da pesquisa.

Uma das possíveis limitações da pesquisa é o fato de a pesquisadora estar envolvida com o tema e a instituição objeto da investigação, da qual é servidora. Destaca-se, também, que muitos TAEs não se dispuseram a responder o questionário, o que pode ter prejudicado a representatividade das respostas. Outro ponto relevante a se considerar é o fato de a coleta ter sido realizada em um período atípico, decorrente da pandemia do Corona vírus – COVID-19. Esse fator fez com que a instituição adotasse métodos de trabalho alternativos, como *home office* (trabalho realizado na residência do funcionário).

Outro fator de limitação do estudo é o fato da amostra ter sido do tipo não-probabilística, o que fez com que os resultados alcançados sejam aplicáveis apenas no grupo estudado, não sendo possível a generalização para todo o IF Sudeste. Entretanto, apesar dessa limitação, tem-se a possibilidade de, a partir dos resultados obtidos, adotar medidas para melhorar a satisfação e ainda para que a gestão possa realizar constante acompanhamento dessas variáveis.

Conhecidos os principais procedimentos metodológicos adotados, o próximo capítulo apresenta a instituição pesquisada, destacando, de forma breve, sua história e as principais características que podem contribuir para uma melhor compreensão dos resultados alcançados na pesquisa.

4. IF SUDESTE MG

Com a promulgação da Lei nº 11.892 em 29 de dezembro de 2008, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG) foi criado. Esta Lei criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, com o intuito de desenvolver e fomentar o ensino profissionalizante no país.

O IF Sudeste MG se formou com a união de três instituições federais já consolidadas: “Escola Agrotécnica Federal de Barbacena”, “Colégio Técnico Universitário” (antes vinculado à UFJF) e “CEFET de Rio Pomba” e com a criação do campus de Muriaé, tornando-se assim uma instituição multicampi. Posteriormente, foram criados os *campi* de Santos Dumont, São João del-Rei, Manhuaçu e o campus Avançado de Bom Sucesso (figura 3).

Figura 3 Mapa IF Sudeste MG



Fonte: IF Sudeste MG (2021)

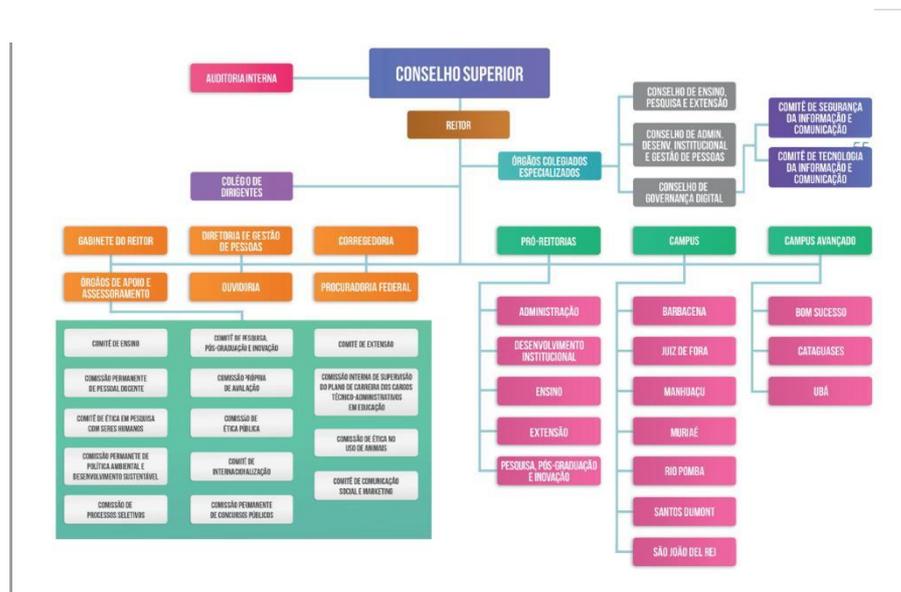
Conforme a própria Lei de criação, os Institutos Federais são instituições voltadas para a educação superior, básica e profissional, com formação especializada na oferta da educação profissional e tecnológica nas diversas modalidades de ensino. Para os cursos de nível superior, equipara-se o Instituto a universidades federais, possuindo, portanto, a função de acreditar e certificar as competências profissionais de seus cursos.

A criação de um IF tem por finalidade e característica a oferta dessa educação profissional para os diferentes setores da economia, buscando o desenvolvimento local, regional e nacional, com foco aos desenvolvimentos de soluções para demandas regionais. Também visa a constituição de um centro de excelência na oferta de ensino, de forma integrada, com o

desenvolvimento da extensão comunitária e a pesquisa aplicada. Espera-se que tais instituições tenham como prioridade a formação profissional técnica de nível médio na forma de curso integrados, não se abstendo de outros níveis e formas de prestação da educação, com foco no desenvolvimento e emancipação do indivíduo.

Atualmente (novembro de 2021), o IF Sudeste MG é composto por uma unidade de administração central (Reitoria), 7 *campi* e 3 *campi* avançados, estes vinculados a Reitoria, conforme a atual estrutura organizacional (figura 4). Conforme o seu Estatuto, para a realização de suas atividades, o IF Sudeste MG norteia-se pelos princípios de liberdade de expressão, de aprendizado e de pesquisa, o pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, a construção do conhecimento indissociável através do ensino, pesquisa e extensão.

Figura 4 Estrutura Organizacional do IF Sudeste MG



Fonte: site do IF Sudeste MG (2021).

Caracteriza-se a instituição estudada, ainda, pela gestão democrática, a transparência, e a sustentabilidade, entre outros princípios. Conforme informações do site do IF, atualmente a força de trabalho da instituição é composta por 1288 servidores efetivos, sendo 646 Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs), 641 Docentes do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e 1 docente do magistério superior. Além da força de trabalho composta por trabalhadores terceirizados.

O IF Sudeste MG tem por missão institucional “Promover a educação básica, profissional e tecnológica, pública, gratuita, inclusiva e de qualidade, em todos os seus níveis e modalidades; por meio da articulação entre o ensino, pesquisa e extensão;

visando o desenvolvimento da sociedade” (IF Sudeste MG, 2020). E, conforme a do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2021-2025, tem como visão institucional “Ser uma instituição de referência na formação acadêmica profissional e tecnológica até o ano de 2025”.

O PDI é uma ferramenta de planejamento e gestão, obrigatória por lei, que apresenta as metas, os objetivos e as ações a serem realizadas para alcançá-los em um determinado período, de forma que decisões estratégicas possam ser tomadas a fim de alcançar melhores resultados em consonância ao princípio da eficiência previstos na CF/88. O IF Sudeste MG está em construção do seu terceiro PDI, sendo os dois anteriores referentes aos seguintes períodos: 2009 a 2014 e 2014 a 2019, este último com extensão de prazo até 2021. O terceiro PDI correspondente ao período 2021 a 2025, está em fases de conclusão, sendo possível a consulta de seu arquivo. Este instrumento é importante para o desenvolvimento da instituição, mas também é uma ferramenta de controle social, em que a instituição informa sua comunidade os parâmetros para avaliar o desenvolvimento e o alcance das metas propostas.

A forma de construção do PDI foi específica a cada versão. O primeiro plano se centrou na observância das prescrições legais, contando com informações incipientes e pouca participação da comunidade. Para sua elaboração, foi constituída uma comissão formada por servidores que possuíam cargos de gestão na Reitoria e *campi*, não se desenvolvendo no campo do plano estratégico para a instituição.

O segundo PDI, por sua vez, já apresentou uma evolução considerável e relevante em comparação ao primeiro, com a participação maior da comunidade acadêmica e da sociedade em geral, como a criação de comissões específicas e temáticas. O PDI 2021/2025 foi iniciado a partir de estudos da edição anterior e outros documentos da Rede Federal, iniciando-se na Coordenação-Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucional com a constituição da Comissão Central designada para sua elaboração por meio da Portaria nº 562 de 21 de maio de 2019. No contexto de sua elaboração, com o desenvolvimento do PDI, foram criadas ações para privilegiar a participação da comunidade, como palestras, seleção, seminário, e consulta pública.

Dentre os assuntos abordados no PDI, encontra-se a política estratégica para a Gestão de Pessoas, uma temática que evoluiu a cada documento construído, desde a não previsão de programas para o desenvolvimento de gestão de pessoas no PDI de 2009/2013 a definições estratégicas para o desenvolvimento de servidores, no PDI de 2021/2025.

4.1 POLÍTICAS DE GP NO IF SUDESTE MG

Neste capítulo, buscou-se analisar as normas que apresentam a política de Gestão de Pessoas adotada pelo IF Sudeste MG. Para isso, recorreu-se aos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) existentes desde a criação do Instituto, buscando-se ainda analisar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) vigente no momento da pesquisa e o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), recorrendo para isso aos documentos oficiais, além do site institucional.

4.1.1. OS PDIs

Para analisar as políticas de GP adotadas no IF Sudeste MG, recorreu-se à análise das seguintes normas e regulamentos que orientam a Instituição: Plano de Desenvolvimento Institucional, observando os três documentos existentes desde a criação do IF Sudeste MG, o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, e demais regulamentações criadas pelo Instituto e que estão presentes no site institucional.

Observando-se o primeiro PDI do Instituto, percebe-se um documento incipiente, como a própria instituição, de modo que não há previsão de políticas de Gestão de Pessoas, e não há previsão de ações para o desenvolvimento do pessoal, fato que o próprio documento carece de desenvolvimento de diversas áreas estratégicas da instituição. Com o desenvolvimento do PDI de 2014/2019 em concomitância ao próprio desenvolvimento da nova instituição, percebe-se um documento mais estratégico.

O PDI 2014/2019 apresenta uma avaliação institucional através da ferramenta matriz SWOT, ferramenta a qual busca-se identificar os pontos fortes e fracos da institucional e as oportunidades e ameaças do ambiente externo o qual o IF faz parte. Isso inclui a análise referente a própria Gestão de Pessoas. Ainda há a previsão de objetivos estratégicos para GP, e a previsão da construção de uma gestão participativa.

O PDI 2014/2019 previa em relação aos TAES a política de qualificação, com intuito de atender as demandas de capacitação dos técnicos-administrativos, com o Programa de Apoio a Qualificação, para apoiar a formação no nível de graduação e pós-graduação do servidor. Ainda, em conformidade com a Lei 8112/90, a instituição prevê o afastamento para qualificação para programa de pós-graduação *stricto sensu*, bem como a licença capacitação e a previsão de horário especial para servidor estudante.

Criou-se também o Plano Anual de Capacitação, com o objetivo de desenvolver habilidades dos servidores em favor da melhoria da eficiência e qualidade dos serviços, e que este desenvolvimento fosse permanente e constante, sendo estas ações realizadas pelo próprio instituto ou com parcerias em outras instituições. No mesmo PDI, foram previstas ações de melhoria nas atividades rotineiras, com a melhoria dos processos e aumento do número de servidores dentro dos limites legais.

A participação dos TAEs em órgãos colegiados foi prevista pelo PDI 2014/2019, que aponta diferentes formas de participação, inclusive na Comissão Própria de Avaliação e subcomissões existentes nos *campi*. Outras participações também importantes a se destacar às nos Conselhos dos *campi*, no Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e no Conselho Superior do IF Sudeste MG.

Após a análise do PDI 2014/2019 e constatando uma evolução entre este e seu antecessor, foram observadas as previsões referentes a GP no PDI de 2021/2025. Percebe-se a indicação da função estratégica as pessoas para o desenvolvimento da instituição, de modo que há previsões sobre desenvolvimento dos servidores e promoções de ações a fim de melhorar a saúde e qualidade no trabalho desse componente da força de trabalho.

Repete-se a política de desenvolvimento de servidores por meio de cursos formais de graduação e pós-graduação, seja *lato sensu*, seja *stricto sensu*, bem como para cursos de curta duração, com a finalidade de um desenvolvimento constante e permanente, focando na formação continuada do servidor. Em relação ao desenvolvimento de pessoal, apresenta-se uma proposta de cooperação entre instituições para realizar a qualificação de nível superior. Observa-se, também, a proposta de qualificar os servidores para temas relevantes que envolvam o ensino, a pesquisa e a extensão, temas os quais influenciam a atividade fim da instituição.

A política de qualificação e capacitação dos TAEs é definida pela Lei 11.091 de 2005, que favorece a progressão do servidor no cargo, mudança essa que ocorre, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional (I a IV) ou Progressão por Mérito Profissional (1 a 16). Cabe a instituição criar um ambiente favorável e oportunidades para que o servidor alcance as progressões regulamentadas.

O regime de trabalho legal é de 40 horas semanais, salvo cargos de carreiras especiais. Porém, o Decreto nº 1590, de 10 agosto de 1995, faculta ao dirigente máximo do instituto a autorização do cumprimento de uma carga horária de trabalho de 6 horas diárias e 30 horas semanais, se a atividade realizada se enquadrar em atividades contínuas de regime de turnos,

com período igual ou superior a doze horas ininterruptas e que sejam atendimento ao público, política determinada como flexibilização.

No PDI 2021/2025, há a previsão de ações voltadas para a Política de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho, em que aponta o incentivo a novos projetos de extensão voltados para o servidor, a promoção do dia do servidor, e palestras temáticas conforme o calendário anual. O documento aponta que a promoção da saúde e da qualidade de vida envolvem diferentes aspectos, como atividades físicas, ações de ergonomia, cuidados com a saúde física e mental, a fim de aprimorar a relação servidor e trabalho.

Percebe-se, portanto, a preocupação com o desenvolvimento de pessoas e a modernização da Gestão e da Gestão de Pessoas, alinhada com o processo orçamentário e financeiro do instituto. Porém, é importante ressaltar, que as ações da GP são pautadas nas leis e normas existentes no âmbito federal, portanto o gestor deve levar em consideração a lei dos servidores públicos federais e a lei da carreira TAE, ambas já mencionadas nos capítulos anteriores, e no novo Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas de 2019 a ser apresentado neste momento.

4.1.2. PNDP

As políticas de GP do IF Sudeste são embasadas por normas federais, dentre elas a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), que tem por objetivo promover o desenvolvimento das competências necessárias dos servidores públicos. Possui como objetivo favorecer a excelência da prestação do serviço, norma a qual envolve todas as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, regulamentada por meio do Decreto nº 9.991/2019 e a Instrução Normativa nº 201/2019 da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal.

O PNDP prevê como responsabilidade do Poder Executivo federal a criação e manutenção de escolas de governos a fim de favorecer esse desenvolvimento dos servidores dos seus quadros, mas também de outros Poderes e esferas de poder, incluindo cursos obrigatório para aprovação em avaliações e processos seletivos internos.

Esta norma prevê instrumentos direcionados para a Gestão de Pessoas dos órgãos e entidades abrangidas por esta norma, e discorre sobre o que é cada instrumento e seus objetivos. O primeiro deles é o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), consiste em um instrumento que verifica as competências já presentes, as necessidades de desenvolvimento alinhadas aos objetivos da instituição, criando metas para ações que visem o aprimoramento institucional por meio da qualificação de seus funcionários.

No *site* do IF Sudeste MG, há a descrição e previsão do PDP institucional, alinhado com esta normativa, com intuito de implementar uma gestão com base na competência e com foco no alcance da missão institucional, com a preocupação com os processos e com os servidores, a fim de promover uma entrega mais eficiente. Conforme previsão, a implementação dessa política nacional no âmbito do Instituto, busca o levantamento anual das necessidades de desenvolvimento do IF e dos servidores, e as ações para atendê-las, sendo executadas no ano subsequente ao planejamento.

Dentro do Decreto 9.991/19, há ainda a previsão de outros instrumentos, como o relatório anual de execução do PDP, o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento, cabendo o órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC dispor sobre eles e seus objetivos, bem como normas complementares necessárias para a melhor execução do respectivo Decreto.

As despesas e possíveis afastamentos decorrentes do desenvolvimento de pessoas também devem estar alinhados com esse Decreto, bem como só podem ocorrer caso haja a aprovação do PDP, conforme o regulamento. Os afastamentos e licenças para ações de desenvolvimento permitidos aos servidores civis federais estão previstos na Lei 8.112 de 1990, e o presente Decreto dispõe sobre a possibilidade de concessão desses afastamentos e licenças.

Para afastamentos por período superior a trinta dias consecutivos, o servidor deverá requerer a exoneração de cargo de comissão ou função comissionada do início do afastamento e não terá direito a gratificações e adicionais que não fazem parte de sua estrutura remuneratória básica. Qualquer afastamento ou licença só poderão ser concedidos se alinhados ao desenvolvimento das competências necessárias ao servidor e ao desenvolvimento da Instituição, está previsto no PDP da entidade e se não for possível realizar concomitantemente à jornada semanal de trabalho do servidor.

O IF Sudeste MG disponibilizou, em sua página eletrônica, informações acerca das regras presentes no Decreto, para facilitar o entendimento por parte dos servidores.

No próximo capítulo serão apresentados os resultados encontrados em relação aos indivíduos que participaram da pesquisa, iniciando pela caracterização da população, posteriormente, foram apresentados relacionados com a satisfação no trabalho.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se as análises dos dados coletados na pesquisa, através dos questionários aplicados nos técnicos administrativos do IF Sudeste MG. Os resultados da pesquisa são baseados nos temas discutidos nos capítulos anteriores e a coleta de dados foi realizada no mês de abril de 2021. Totalizando 154 respondentes do questionário.

Após a aplicação do instrumento, foram realizadas as análises conforme a metodologia escolhida, e os resultados encontrados estão apresentados neste capítulo. A análise foi subdividida em três (3) etapas: caracterização da amostra dos servidores, análise da escala satisfação no trabalho e análise da satisfação no trabalho no IF Sudeste MG.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DOS SERVIDORES

O objetivo desta primeira etapa foi conhecer as características da amostra dos servidores respondentes, do total de 645 Técnicos-Administrativos em Educação, 154 responderam ao questionário sociodemográfico, totalizando 23,87% do universo estabelecido. Dentre os que responderam ao questionário, 65 eram do gênero feminino (42,2%) e 82 do gênero masculino (53,2%), 5 preferiram não responder, e 2 não se enquadraram nas duas variáveis anteriores, conforme dados da tabela 3.

Tabela 3 Gênero

	Frequência	Porcentagem (%)
Masculino	82	53,2
Feminino	65	42,2
Outro	2	1,3
Prefiro não responder	5	3,2

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2021).

Em relação à idade dos respondentes, a média ficou na faixa de 36 a 40 anos, sendo que os mais novos estão entre 21 e 25 anos e os mais velhos com 51 anos ou mais. A maior concentração ocorre no grupo de 31 e 35 anos, mas há relevância também nos grupos da faixa entre 35 e 40 anos e da faixa de 41 e 45 anos, conforme demonstra a tabela 4.

Tabela 4 Faixa etária

	Frequência	Porcentagem
Entre 21 e 25 anos	1	0,6
Entre 26 e 30 anos	12	7,8
Entre 31 e 35 anos	44	28,6
Entre 36 e 40 anos	34	22,1
Entre 41 e 45 anos	30	19,5
Entre 46 e 50 anos	16	10,4
51 anos ou mais	17	11,0

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2021).

Em relação ao estado civil, a maioria dos respondentes estão casados ou em união estável (98), representando 63,6% da amostra, enquanto solteiros correspondem 29,9%, totalizando 46 respondentes solteiro. Em relação a quantidade de filhos a maioria possuía pelo menos um filho (53,2%), enquanto os servidores que responderam ao questionário e que não possuía filhos corresponde a 46,8% da amostra, totalizando 72 TAEs.

Em relação ao cargo e às funções ocupadas, foram realizadas perguntas referentes ao nível do cargo que a pessoa ocupa, o tempo de serviço no IF Sudeste MG, o local de lotação e exercício, e se já ocupou algum cargo comissionado. Percebe-se que a maioria dos TAEs ocupa o cargo de nível D, que possui como requisito inicial de ingresso o nível de escolaridade médio. Conforme a tabela 5, observa-se servidores nas cinco (5) possibilidades de nível de ingresso, tendo predominância nos níveis D (79) e E (47), correspondendo respectivamente a 51,3% e 30,5% da amostra.

Tabela 5 Nível do Cargo ocupado

Nível	Frequência	Porcentagem (%)
A	2	1,3
B	2	1,3
C	24	15,6
D	79	51,3
E	47	30,5

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2021).

Observa-se que a maioria dos respondentes já passaram o período de estágio probatório previsto em lei, que corresponde a 3 anos de exercício, para que se adquira a estabilidade. Sendo que apenas 7,1% ainda estão neste período (tabela 6). O resultado reflete o período que não ocorre a entrada de novos servidores para recompor o quadro, uma situação que pode ser alertada a gestão para que seja estudado se há a necessidade de pessoal. Em relação aos demais, tem-se que a maioria dos servidores apresentam o tempo de serviço no IF Sudeste MG entre 5 anos e 1 dia até 12 anos, correspondendo a 54,6% dos respondentes.

Um fator importante a destacar são os TAEs que estão há mais de 12 anos no Instituto, correspondendo a um quinto dos respondentes, esses indivíduos podem favorecer uma perspectiva histórica da instituição para os gestores, a fim de criar políticas compatíveis com as mudanças ocorridas durante os anos do Instituto Federal.

Tabela 6 Tempo de serviço no IF Sudeste MG

	Frequência	Porcentagem (%)
Até 3 anos	11	7,1
3 anos e 1 dia até 5 anos	28	18,2
5 anos e 1 dia até 9 anos	40	26,0
9 anos e 1 dia até 12 anos	44	28,6
Acima de 12 anos	31	20,1

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2021).

Em relação ao exercício de algum cargo em comissão, foi perguntado no questionário se o servidor “já exerceu ou exerce cargo de comissão” no IF Sudeste MG (tabela 7). Verificou-se, então, que a maioria (57,8%) dos respondentes já exerceram pelo menos um cargo em comissão, seja função gratificada (FG), seja um cargo de direção (CD). Importante a identificação desse fator, pois o exercício de funções gratificadas aumenta o rol de responsabilidades do indivíduo, o que pode favorecer a satisfação no trabalho.

Tabela 7 Cargo de confiança exercido

	Frequência	Porcentagem (%)
Não	65	42,2
Sim, apenas FG	64	41,6
Sim, apenas CD	2	1,3
Sim, FG e CD	23	14,9

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2021).

Foi questionado também o nível de escolaridade que o servidor tinha ao ingressar no cargo e qual é o atual (tabela 8). Vale lembrar que os níveis mínimos exigidos para o ingresso no cargo dependem do nível do cargo. Em regra, o nível de cargo A a C é o nível de escolaridade fundamental, completo ou incompleto. Já o cargo de nível D direciona-se para o nível médio de escolaridade, e o nível E, para o nível superior. A tabela 9 apresenta uma comparação entre os dois momentos.

Tabela 8 Nível de escolaridade: ingresso e atual

Nível de escolaridade	Ingresso no Cargo		Atualmente	
	Frequência	Porcentagem (%)	Frequência	Porcentagem (%)
Fundamental Completo	1	0,6	0	0
Médio Completo	40	26,0	5	3,2
Graduação completa	77	50,0	9	5,8
Pós-graduação lato sensu completa (especialização)	29	18,8	92	59,7
Pós-graduação <i>stricto sensu</i> completa (mestrado)	4	2,6	43	27,9
Pós-graduação <i>stricto sensu</i> completa (doutorado)	3	1,9	5	3,2

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2021).

Como pode ser percebido, comparando-se o nível de escolaridade no ingresso na carreira e o atual dos respondentes, verifica-se um aumento expressivo da escolaridade, principalmente em relação a pós-graduação *lato sensu* completa (especialização) e pós-graduação *stricto sensu* completa (mestrado), de 18,8% para 59,7% e de 2,6% para 27,9% respectivamente.

Em complemento, foi perguntado aos respondentes se eles se afastaram para se capacitarem, seja em relação a licença para capacitação de período de 3 meses, ou para o afastamento de qualificação *stricto sensu* (mestrado e doutorado). Em relação à licença de até 3 meses para capacitação, 123 respondentes não se afastaram, correspondendo a 79,9%, sendo que 31 se afastaram por pelo menos 1 vez (20,1%). Em relação ao afastamento para qualificação *stricto sensu* (mestrado ou doutorado), apenas 17,5% dos respondentes se afastaram pelo menos para uma das duas formações, enquanto 127 servidores não se afastaram, representando neste caso 82,5% dos respondentes.

Esse fator é importante e se relaciona à recompensa intrínseca de oportunidade para o desenvolvimento profissional, de modo que pode se tornar uma política recorrente, caso seja entendido como importante para o aumento da satisfação. Na próxima seção, é abordada a análise do constructo da satisfação no trabalho, foi realizada com apoio do departamento de estatística da UFJF, a partir da consultoria orientada por professores do respectivo núcleo.

5.2 A ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO APLICADA NO IF SUDESTE MG

Inicialmente, fez-se a análise do instrumento Escala de Satisfação no Trabalho, mesmo que já seja validado por Siqueira (2008), a fim de verificar a compatibilidade com a amostra utilizada. Conforme informado no capítulo que apresentou a metodologia, contou-se com o auxílio de uma consultoria estatística promovida pelos alunos do curso de estatística da UFJF, Calvin Rodrigues e Pedro Pacheco, sob a orientação dos professores, Clécio da Silva Ferreira e Camila Borelli Zeller, do respectivo departamento. Os consultores fizeram uma análise exploratória: a partir de Alfa de Cronbach, Análise fatorial com a redução de dimensionalidade e a análise das relações entre as dimensões.

Posteriormente, buscou-se analisar os resultados gerais das dimensões da satisfação no trabalho conforme o constructo teórico, bem como a análise da satisfação global, buscou-se, ainda, relacionar os índices de satisfação com as variáveis demográfica, sejam elas: gênero, idade, tempo de exercício total, nível de cargo, cargo de comissão, nível de escolaridade atual, o usufruto de licenças, seja de 3 meses, seja para capacitação *strictu sensu*.

A Escala de Satisfação no Trabalho é composta por 25 perguntas, agrupadas nas cinco dimensões estruturadas por Siqueira (2008), correspondendo às dimensões da satisfação: com colegas de trabalho; com o salário; com a chefia; com a natureza do trabalho e com as promoções. Para testar a validade e a confiabilidade desse questionário na respectiva amostra, foi utilizado o Coeficiente alfa de Cronbach, a fim de medir o grau de confiabilidade e consistência interna das respostas alcançadas.

Conforme revelado na tabela 10, encontrou-se um alfa de Cronbach de 0,92. Conforme informado no capítulo anterior, de acordo com a literatura, o ideal é encontrar um valor entre 0,8 e 0,9. O valor encontrado sinaliza que alguns itens podem estar avaliando o mesmo elemento em determinado constructo. Entretanto, como a respectiva escala já passou por um processo de validação, acredita-se que esse valor decorre da amostra estudada.

Tabela 9 Alpha de Cronbach

Confiabilidade se um item for retirado:			
	raw alpha	std alpha	alpha se
Geral	0.93	0.93	0.0088
01 - Satisfação com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	0.92	0.93	0.0090
02 - Satisfação com modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor	0.92	0.92	0.0092
03 - Satisfação com o número de vezes em que já fui promovido nesta empresa	0.92	0.92	0.0093
04 - Satisfação com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido	0.92	0.92	0.0095
05 - Satisfação com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho	0.92	0.93	0.0091
06 - Satisfação com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	0.92	0.92	0.0091
07 - Satisfação com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam	0.92	0.92	0.0092
08 - Satisfação com o meu salário comparado à minha capacidade profissional	0.92	0.92	0.0093
09 - Satisfação com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho	0.92	0.92	0.0093
10 - Satisfação com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal	0.92	0.92	0.0094
11 - Satisfação com a capacidade de meu trabalho absorver-me	0.92	0.92	0.0092
12 - Satisfação com o meu salário comparado ao custo de vida	0.93	0.93	0.0089
13 - Satisfação com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço	0.92	0.92	0.0093
14 - Satisfação com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho	0.92	0.92	0.0092
15 - Satisfação com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês	0.92	0.93	0.0090
16 - Satisfação com o tempo que tenho que esperar para receber uma promoção nesta empresa	0.92	0.92	0.0093
17 - Satisfação com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho	0.92	0.92	0.0091
18 - Satisfação com as preocupações exigidas pelo meu trabalho	0.92	0.93	0.0091
19 - Satisfação com o entendimento entre mim e meu chefe	0.92	0.92	0.0092
20 - Satisfação com o tempo que tenho que esperar para receber uma promoção nesta empresa	0.92	0.92	0.0093
21 - Satisfação com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho	0.92	0.93	0.0092
22 - Satisfação com a maneira como meu chefe me trata	0.92	0.92	0.0092
23 - Satisfação com a variedade de tarefas que realizo	0.92	0.93	0.0091
24 - Satisfação com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	0.92	0.92	0.0092
25 - Satisfação com a capacidade profissional do meu chefe	0.92	0.92	0.0092

Fonte: elaborada pela consultoria em estatística, com base nos dados da pesquisa (2021).

Posteriormente, foi realizada a Análise Multifatorial e a redução de dimensionalidade a partir das 25 perguntas, para avaliar a correspondência entre a proposta teórica da Escala de Siqueira com a aplicação da escala entre os indivíduos da amostra, foi utilizado a análise fatorial, que nos retornou a redução em 5 dimensões e com os fatores iguais ao proposto por Siqueira (2008), cabe ressaltar que os itens na tabela 10 estão apresentados conforme o peso que fizeram nas respostas dos questionários em cada dimensão.

Tabela 10 Dimensões obtidas através da análise fatorial

Dimensão	Descrição	Itens (por ordem de influência na dimensão)
1ª dimensão	Satisfação com a chefia	19; 22; 25; 2; 9
2ª dimensão	Satisfação com o salário	5; 8; 12; 15; 21
3ª dimensão	Satisfação com as promoções	3; 4; 10; 16; 20
4ª dimensão	Satisfação com os colegas de trabalho	1; 6; 14; 17; 24
5ª dimensão	Satisfação com a natureza do trabalho	7; 11; 13; 18; 23

Fonte: elaborada pela consultoria em estatística, com base nos dados da pesquisa (2021).

Buscou-se ainda observar as correlações entre as dimensões, de modo a verificar como os fatores (dimensões) influenciam-se entre si, como a figura 5 demonstra que a dimensão de satisfação com chefia influencia inversamente a satisfação com promoções e vice-versa, o que ocorre do mesmo modo com as dimensões salário e colegas de trabalho. Positivamente,

percebe-se a influência das dimensões promoções com a natureza de trabalho, e está relacionada com os colegas.

Figura 5 Matriz de correlação entre as dimensões propostas

				1ª dimensão
				0.085
		3ª dimensão	2ª dimensão	-0.604
		0.410	-0.109	-0.440
	4ª dimensão	0.508	-0.506	-0.436
5ª dimensão	0.559	-0.440	-0.436	

Fonte: elaborada pela consultoria em estatística, com base nos dados da pesquisa (2021).

Após a análise do instrumento referente à amostra estudada, buscou-se avaliar a satisfação no trabalho no IF Sudeste MG com a população a qual foi aplicada, partindo da análise das dimensões e como se apresentaram, depois analisando as relações com as variáveis sociodemográficas escolhidas.

5.3 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO NO IF SUDESTE MG

Foi encontrado um índice de satisfação geral dos indivíduos que responderam ao questionário de 4,427 pontos (tabela 11), o que corresponde à indiferença no constructo teórico, o qual o presente estudo se embasou. O gestor deve observar essa variável, pois estudos demonstram que o maior nível de satisfação no trabalho, favorece maior comprometimento e entrega do servidor para organização (HORA; RIBAS JUNIOR; SOUZA, 2018).

Ressalta-se a importância de gerenciar a satisfação no setor público, pois há limitações legais e temporais, dessa forma, a equipe de gestão estando melhor preparada e atenta, pode atuar de forma mais célere possível, a fim de aumentar o nível dessa variável e por consequência, aumentar os resultados organizacionais (SIQUEIRA, 2008; BRANDÃO *et al*, 2014, HORA; RIBAS JUNIOR; SOUZA, 2018)

Tabela 11 Análise do índice geral de satisfação

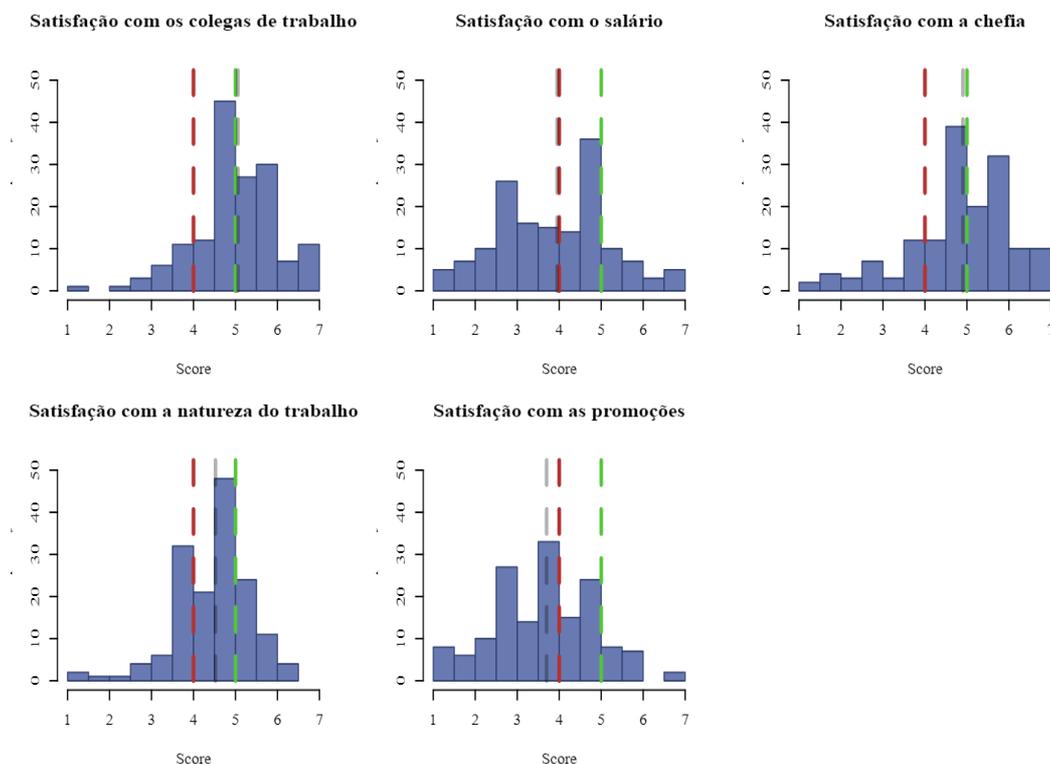
Mínimo	1ª Quartil	Mediana	Média	3º Quartil	Máximo
1,64	3,93	4,44	4,43	4,92	6,64

Fonte: elaborada pela consultoria em estatística, com base nos dados da pesquisa (2021).

Conforme a figura 6, que apresenta a frequência de respostas em cada dimensão, sendo marcada pela linha pontilhada cinza claro, e com os intervalos de insatisfação e satisfação marcados, respectivamente, por vermelho e verde, percebe-se que os servidores TAEs do IF Sudeste M que responderam a pesquisa estão satisfeitos com os colegas de trabalho, pois o nível de satisfação está entre 5 e 7 (figura 6).

As dimensões de satisfação com salário e com as promoções apontam insatisfação por parte dos servidores, enquanto as dimensões de satisfação com a chefia e com a natureza do trabalho apresentam-se com indiferença. A satisfação com a natureza do trabalho apresentou-se com nível médio de indiferença, em que não há satisfação ou insatisfação. Percebe-se que, dentro das perguntas pesquisadas, as mais altas então relacionadas com a tarefa executada e a oportunidade que se tem a realizar.

Figura 6 Histograma das dimensões da Satisfação no Trabalho



Fonte: elaborada pela consultoria em estatística, com base nos dados da pesquisa (2021).

Como pode ser percebido na tabela 12, que apresenta a frequência de respondentes em cada nível e dimensão, os servidores que responderam os questionários estão satisfeitos com os colegas de trabalho, o que confirma a segunda proposição. Outros estudos com população semelhante trazem como essa dimensão as que se encontram com alto nível de satisfação, em razão disso, é importante o gestor compreender que dentro dos estudos do comportamento organizacional a inter-relação entre colegas é alvo importante para identificação da satisfação do indivíduo e para a sua manutenção em níveis adequados (ANGELIM, ALENCAR, 2018).

Em relação às dimensões satisfação com o salário e com as promoções, os respondentes confirmaram as proposições desenvolvidas, demonstrando insatisfação, retoma-se às proposições 3 e 6: os servidores técnicos administrativos do IF Sudeste MG estão com nível baixo de “satisfação com o salário” e os servidores técnicos administrativos do IF Sudeste MG estão com nível alto de “insatisfação com as promoções”. Não é possível realizar generalizações a todo Instituto, entretanto, o gestor pode utilizar essas informações para promover ações para aumento da satisfação no trabalho, visto que esse resultado coaduna com outros estudos com população semelhante.

Tabela 12 Satisfação para cada dimensão

Nível de Satisfação	Colegas de trabalho	Salário	Chefia	Natureza do trabalho	Promoções
Insatisfeito	19	76	27	37	82
Indiferente	36	30	35	54	46
Satisfeito	99	48	92	63	26

Fonte: elaborada pela consultoria em estatística, com base nos dados da pesquisa (2021).

Estudos demonstram que a insatisfação por algum fator específico, se não tratada, pode fazer com que se aumente a insatisfação em outros fatores, de modo que o gestor, mesmo com limitações legais inerentes ao campo público, deve se preocupar com a realidade remuneratória e a política de promoção (MENEZES, 2016).

Em relação às dimensões “satisfação com a chefia” e “satisfação com a natureza do trabalho” não foram confirmadas as proposições relativas a cada dimensão, visto que, conforme o desenvolvimento teórico realizado, os servidores poderiam estar com nível baixo de satisfação em relação a primeira dimensão, e nível alto, em relação a segunda. Porém, os indivíduos respondentes demonstraram indiferença em ambas as dimensões, por isso, são dimensões com lacunas a serem trabalhadas pelo gestor.

A satisfação no trabalho, por ser multidimensional, pode se apresentar a cada indivíduo de modo diferente, visto que cada um pode ter um valor mais forte em determinada dimensão,

enquanto outros para outras dimensões, a organização deve se preocupar com o nível de satisfação, e, aqui, buscou-se demonstrar com esse estudo, qual o possível retrato dos servidores do IF Sudeste MG. Por ser uma organização pública, têm-se as limitações legais de atuação, mas é possível desenvolver mecanismos que promovam a satisfação no trabalho e como consequência a melhora da saúde integral do trabalhador (FRAZÃO, 2016).

Como a satisfação no trabalho pode se apresentar de forma diferente entre os indivíduos, ainda é possível analisar o grupo estudado, pois, se observadas na população total, pode apresentar resultados diversos do apresentado neste estudo que não permite a generalização. No próximo tópico, buscou-se verificar grupos semelhantes e o comportamento da satisfação, para identificar as possíveis diferenças e semelhanças entre grupos formados pelas variáveis escolhidas para investigação.

5.4 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO E AS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

Esta seção analisa a satisfação no trabalho em relação às variáveis sociodemográficas, para que a gestão possa verificar em que seria importante de atuar de forma a aumentar o nível desse constructo no ambiente organizacional. Foram analisadas as relações entre o gênero, a idade, o nível do cargo, nível de escolaridade, atuação em cargo comissionado ou não.

Em relação ao gênero, 7 pessoas não quiseram ou não souberam responder, sendo dividida os demais em masculino e feminino. De forma geral, a satisfação em cada um dos cinco fatores não varia entre os gêneros, mas pode-se perceber por meio da figura 8 que a mediana dos fatores “colegas de trabalho”, “natureza do trabalho” e “salário” demonstram que as pessoas que se identificam com o gênero feminino estão mais satisfeitas.

Analisando de forma específica, percebe-se que ambos os grupos estão satisfeitos com a chefia e com os colegas do trabalho, e insatisfeitos com as promoções, enquanto a natureza do trabalho tem-se que as pessoas que se identificam com o gênero feminino estão satisfeitas, porém aqueles que se identificam com o gênero masculino estão indiferentes (tabela 13). Finalmente, conclui-se que em ambos os gêneros, a maior satisfação dos respondentes era quanto à chefia, colegas de trabalho e natureza do trabalho e a menor satisfação era quanto às promoções.

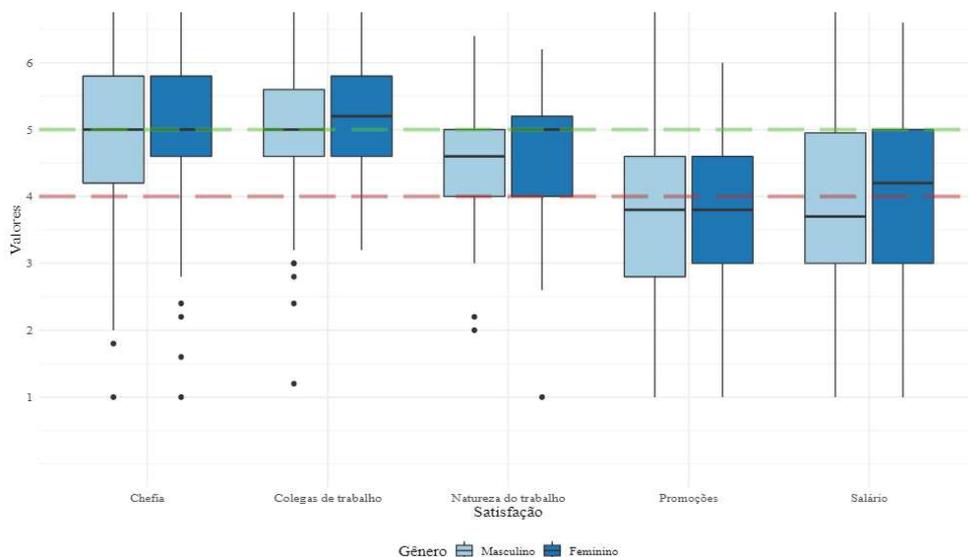
Tabela 13 Satisfação por gênero

	Grupo	vars	n	mean	sd	min	max	range	se	Q0.25	Q0.5	Q0.75
Colegas de trabalho	Masculino	1	82	4.97	1.05	1.2	7.0	5.8	0.12	4.6	5.0	5.60
Salário	Masculino	2	82	3.89	1.37	1.0	7.0	6.0	0.15	3.0	3.7	4.95
Chefia	Masculino	3	82	4.89	1.23	1.0	7.0	6.0	0.14	4.2	5.0	5.80
Natureza do trabalho	Masculino	4	82	4.52	0.86	2.0	6.4	4.4	0.09	4.0	4.6	5.00
Promoções	Masculino	5	82	3.68	1.25	1.0	7.0	6.0	0.14	2.8	3.8	4.60
Colegas de trabalho	Feminino	1	65	5.21	0.85	3.2	7.0	3.8	0.10	4.6	5.2	5.80
Salário	Feminino	2	65	4.03	1.30	1.0	6.6	5.6	0.16	3.0	4.2	5.00
Chefia	Feminino	3	65	4.96	1.24	1.0	7.0	6.0	0.15	4.6	5.0	5.80
Natureza do trabalho	Feminino	4	65	4.59	0.92	1.0	6.2	5.2	0.11	4.0	5.0	5.20
Promoções	Feminino	5	65	3.76	1.14	1.0	7.0	6.0	0.14	3.0	3.8	4.60

Fonte: elaborada pela consultoria em estatística, com base nos dados da pesquisa (2021).

Observa-se, no Boxplot (Figura 7), pouca variabilidade da amplitude da satisfação nas diferentes dimensões, quando se compara gênero masculino e feminino. Nota-se, também, uma maior amplitude no índice de insatisfação com as dimensões relacionadas ao salário e promoções, conforme discutido.

Figura 7 Satisfação por gênero



Fonte: elaborada pela consultoria em estatística, com base nos dados da pesquisa (2021).

Como já apontado, as dimensões da satisfação no trabalho podem ser percebidas de formas diferentes, e as necessidades e valores específicos de pessoas que se declaram de gêneros diferentes podem influenciar, mesmo que neste grupo específico estudado isso não seja demonstrado (SIQUEIRA, 2008; DUARTE, TEIXEIRA, SOUSA, 2019). Mas essa informação não afasta a necessidade de um olhar diferenciado que o gestor precisa ter para que suas políticas e ações atinjam de melhor forma pessoas do gênero feminino e do gênero masculino,

ademais, mesmo não sendo tema desse estudo, são necessários estudos e políticas para indivíduos que não se enquadro de forma binária nesta classificação.

Reforça-se, nesta observação, a satisfação no grupo referente aos relacionamentos interpessoais – entre colegas, e com a chefia. Demonstram-se coerente com a amostra analisada os dois grupos identificados nesta variável. Reforça-se ainda que uma maior união, colaboração e coesão, maior é a possibilidade de satisfação nestas dimensões, cabe o gestor promover ações que favoreçam a relação mais positiva entre os membros do IF(FRAZÃO, 2016; MENEZES, 2016; RIBEIRO, 2018; CAMARANO *et al*, 2019).

Quando se observa a relação da satisfação com a faixa etária, é possível perceber por meio da tabela 14 que no geral o grupo com 51 anos ou mais é o que possui o menor índice de satisfação mediano em todos os diferentes fatores considerados, principalmente no que diz respeito a natureza do trabalho, promoções e salário.

No fator chefia, com exceção do grupo entre 46 e 50 anos, menos de 25% dos respondentes estavam insatisfeitos. Quanto aos colegas de trabalho, todos os grupos apresentaram índices altos de satisfação, sendo poucos os considerados insatisfeitos neste quesito. Quanto à natureza do trabalho, todos os grupos apresentaram estarem indiferentes. No que diz respeito à promoção, apenas o grupo entre 36 e 40 anos se mostrou indiferente, enquanto todos os outros estavam insatisfeitos, enquanto a categoria salário, os grupos entre 31 e 40 anos e acima de 51 anos apresentaram estarem insatisfeitos, enquanto os demais estavam indiferentes.

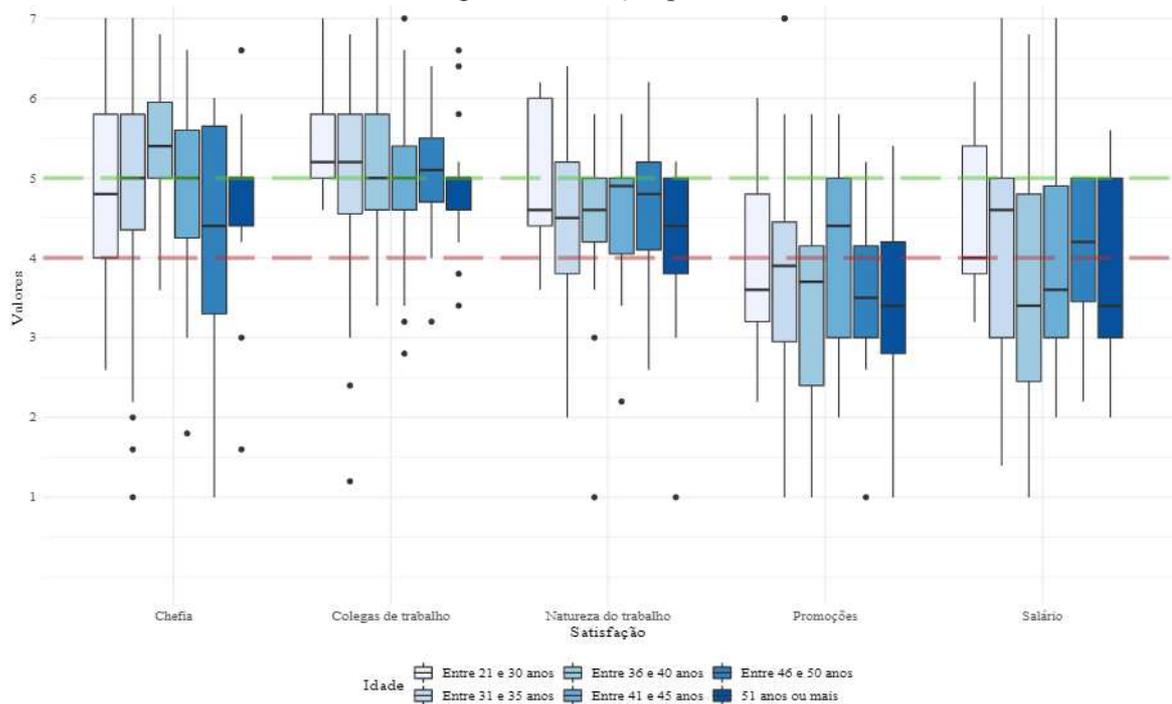
Tabela 14 Satisfação por faixas de idade

	Grupo	vars	n	mean	sd	min	max	range	se	Q0.25	Q0.5	Q0.75
Colegas de trabalho	Entre 21 e 30 anos	1	13	5.55	0.78	4.6	7.0	2.4	0.22	5.00	5.2	5.80
Salário	Entre 21 e 30 anos	2	13	4.42	1.01	3.2	6.2	3.0	0.28	3.80	4.0	5.40
Chefia	Entre 21 e 30 anos	3	13	4.89	1.40	2.6	7.0	4.4	0.39	4.00	4.8	5.80
Natureza do trabalho	Entre 21 e 30 anos	4	13	4.91	0.92	3.6	6.2	2.6	0.25	4.40	4.6	6.00
Promoções	Entre 21 e 30 anos	5	13	3.92	1.15	2.2	6.0	3.8	0.32	3.20	3.6	4.80
Colegas de trabalho	Entre 31 e 35 anos	1	44	5.00	1.18	1.2	6.8	5.6	0.18	4.55	5.2	5.80
Salário	Entre 31 e 35 anos	2	44	4.19	1.37	1.4	7.0	5.6	0.21	3.00	4.6	5.00
Chefia	Entre 31 e 35 anos	3	44	4.87	1.42	1.0	7.0	6.0	0.21	4.35	5.0	5.80
Natureza do trabalho	Entre 31 e 35 anos	4	44	4.49	0.94	2.0	6.4	4.4	0.14	3.80	4.5	5.20
Promoções	Entre 31 e 35 anos	5	44	3.81	1.29	1.0	7.0	6.0	0.19	2.95	3.9	4.45
Colegas de trabalho	Entre 36 e 40 anos	1	34	5.15	0.89	3.4	7.0	3.6	0.15	4.60	5.0	5.80
Salário	Entre 36 e 40 anos	2	34	3.53	1.47	1.0	6.8	5.8	0.25	2.45	3.4	4.80
Chefia	Entre 36 e 40 anos	3	34	5.41	0.77	3.6	6.8	3.2	0.13	5.00	5.4	5.95
Natureza do trabalho	Entre 36 e 40 anos	4	34	4.49	0.90	1.0	5.8	4.8	0.15	4.20	4.6	5.00
Promoções	Entre 36 e 40 anos	5	34	3.31	1.20	1.0	5.8	4.8	0.21	2.40	3.7	4.15
Colegas de trabalho	Entre 41 e 45 anos	1	30	4.92	0.92	2.8	7.0	4.2	0.17	4.60	5.0	5.40
Salário	Entre 41 e 45 anos	2	30	3.91	1.34	2.0	7.0	5.0	0.24	3.00	3.6	4.90
Chefia	Entre 41 e 45 anos	3	30	4.85	1.09	1.8	6.6	4.8	0.20	4.25	5.0	5.60
Natureza do trabalho	Entre 41 e 45 anos	4	30	4.57	0.79	2.2	5.8	3.6	0.14	4.05	4.9	5.00
Promoções	Entre 41 e 45 anos	5	30	4.13	1.11	2.0	5.8	3.8	0.20	3.00	4.4	5.00
Colegas de trabalho	Entre 46 e 50 anos	1	16	5.01	0.84	3.2	6.4	3.2	0.21	4.70	5.1	5.50
Salário	Entre 46 e 50 anos	2	16	4.06	0.96	2.2	5.0	2.8	0.24	3.45	4.2	5.00
Chefia	Entre 46 e 50 anos	3	16	4.25	1.52	1.0	6.0	5.0	0.38	3.30	4.4	5.65
Natureza do trabalho	Entre 46 e 50 anos	4	16	4.64	0.96	2.6	6.2	3.6	0.24	4.10	4.8	5.20
Promoções	Entre 46 e 50 anos	5	16	3.54	1.02	1.0	5.2	4.2	0.25	3.00	3.5	4.15
Colegas de trabalho	51 anos ou mais	1	17	4.95	0.80	3.4	6.6	3.2	0.20	4.60	5.0	5.00
Salário	51 anos ou mais	2	17	3.76	1.13	2.0	5.6	3.6	0.27	3.00	3.4	5.00
Chefia	51 anos ou mais	3	17	4.69	1.10	1.6	6.6	5.0	0.27	4.40	5.0	5.00
Natureza do trabalho	51 anos ou mais	4	17	4.20	1.06	1.0	5.2	4.2	0.26	3.80	4.4	5.00
Promoções	51 anos ou mais	5	17	3.41	1.15	1.0	5.4	4.4	0.28	2.80	3.4	4.20

Fonte: elaborada pela consultoria em estatística, com base nos dados da pesquisa (2021).

O Boxsplot (Figura 8) permite uma melhor visualização dos resultados alcançados na dimensão satisfação com colegas de trabalho (segundo grupo que aparece na figura 9), a qual se encontra com uma menor amplitude e predominância na faixa de satisfação, confirmando o resultado geral encontrado de que os servidores estudados se encontram satisfeitos com seus colegas.

Figura 8 Satisfação por faixa etária



Fonte: elaborada pela consultoria em estatística, com base nos dados da pesquisa (2021).

Uma preocupação que se evidenciou no grupo pesquisado foi a indiferença em relação a natureza do trabalho, fator que pode levar até mesmo a uma insatisfação, pois, essa dimensão demonstra o contentamento que o funcionário apresenta com as tarefas, como elas despertam o interesse e absorve o trabalho e a sua variedade, relaciona-se também com a sua autonomia para executá-la, e os desafios que ela proporciona (SIQUEIRA, 2008; RIBEIRO, 2018; FREITAS, 2018).

Desse modo, o funcionário tende a aumentar sua satisfação nesta dimensão se a organização possuir uma política para desenvolvimento e crescimento em relação ao trabalho executado, bem como política de novas responsabilidades, e isso deve estar ligado ao perfil do indivíduo, de modo que alguns serão incentivados por tarefas mais desafiadoras e outros não (RIBEIRO, 2018; FREITAS, 2018).

Alinhado à idade do indivíduo, buscou-se identificar qual seria o tempo de exercício total dos respondentes no IF Sudeste MG. Contou-se, então, com poucos servidores com pouco tempo de serviço e poucos que tinham o maior tempo no IF Sudeste MG, que participaram do preenchimento do questionário. Realizando a correlação entre a satisfação no trabalho e essa variável, tem-se que o grupo que tinha entre 3 anos e 1 dia até 5 anos foi o que apresentou maior índice de satisfação dentre os demais.

Quanto à natureza do trabalho, promoções e salário, o grupo com mais de 12 anos de serviço foi o que apresentou menores índices de satisfação, sendo majoritariamente indiferente no primeiro caso e insatisfeito no segundo e no terceiro caso. Apesar destas diferenças, não foi possível perceber uma diferença muito grande entre os grupos em todos os fatores (tabela 15).

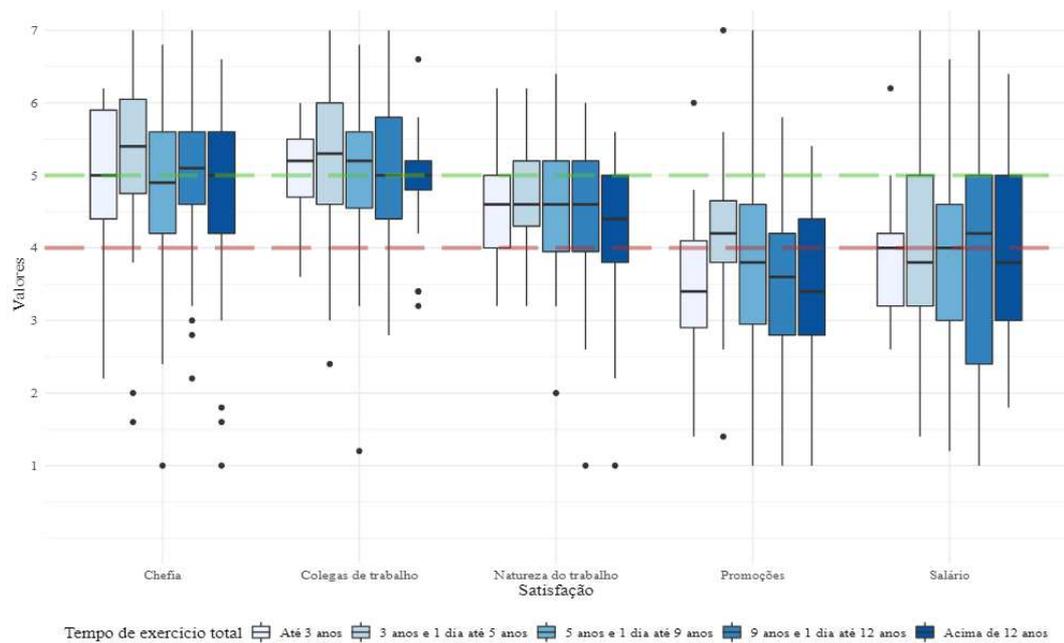
Tabela 15 Satisfação por tempo de exercício total

	Grupo	vars	n	mean	sd	min	max	range	se	Q0.25	Q0.5	Q0.75
Colegas de trabalho	Até 3 anos	1	11	5.09	0.71	3.6	6.0	2.4	0.21	4.70	5.2	5.50
Salário	Até 3 anos	2	11	3.89	1.07	2.6	6.2	3.6	0.32	3.20	4.0	4.20
Chefia	Até 3 anos	3	11	4.87	1.37	2.2	6.2	4.0	0.41	4.40	5.0	5.90
Natureza do trabalho	Até 3 anos	4	11	4.56	0.78	3.2	6.2	3.0	0.24	4.00	4.6	5.00
Promoções	Até 3 anos	5	11	3.55	1.23	1.4	6.0	4.6	0.37	2.90	3.4	4.10
Colegas de trabalho	3 anos e 1 dia até 5 anos	1	28	5.23	1.04	2.4	7.0	4.6	0.20	4.60	5.3	6.00
Salário	3 anos e 1 dia até 5 anos	2	28	4.11	1.23	1.4	7.0	5.6	0.23	3.20	3.8	5.00
Chefia	3 anos e 1 dia até 5 anos	3	28	5.26	1.32	1.6	7.0	5.4	0.25	4.75	5.4	6.05
Natureza do trabalho	3 anos e 1 dia até 5 anos	4	28	4.74	0.83	3.2	6.2	3.0	0.16	4.30	4.6	5.20
Promoções	3 anos e 1 dia até 5 anos	5	28	4.14	1.10	1.4	7.0	5.6	0.21	3.80	4.2	4.65
Colegas de trabalho	5 anos e 1 dia até 9 anos	1	40	5.07	1.11	1.2	6.8	5.6	0.18	4.55	5.2	5.60
Salário	5 anos e 1 dia até 9 anos	2	40	3.94	1.25	1.2	6.6	5.4	0.20	3.00	4.0	4.60
Chefia	5 anos e 1 dia até 9 anos	3	40	4.78	1.30	1.0	6.8	5.8	0.20	4.20	4.9	5.60
Natureza do trabalho	5 anos e 1 dia até 9 anos	4	40	4.57	0.86	2.0	6.4	4.4	0.14	3.95	4.6	5.20
Promoções	5 anos e 1 dia até 9 anos	5	40	3.74	1.27	1.0	7.0	6.0	0.20	2.95	3.8	4.60
Colegas de trabalho	9 anos e 1 dia até 12 anos	1	44	5.04	1.02	2.8	7.0	4.2	0.15	4.40	5.0	5.80
Salário	9 anos e 1 dia até 12 anos	2	44	3.90	1.60	1.0	7.0	6.0	0.24	2.40	4.2	5.00
Chefia	9 anos e 1 dia até 12 anos	3	44	4.95	1.02	2.2	7.0	4.8	0.15	4.60	5.1	5.60
Natureza do trabalho	9 anos e 1 dia até 12 anos	4	44	4.54	0.94	1.0	6.0	5.0	0.14	3.95	4.6	5.20
Promoções	9 anos e 1 dia até 12 anos	5	44	3.53	1.22	1.0	5.8	4.8	0.18	2.80	3.6	4.20
Colegas de trabalho	Acima de 12 anos	1	31	4.90	0.69	3.2	6.6	3.4	0.12	4.80	5.0	5.20
Salário	Acima de 12 anos	2	31	3.91	1.13	1.8	6.4	4.6	0.20	3.00	3.8	5.00
Chefia	Acima de 12 anos	3	31	4.68	1.34	1.0	6.6	5.6	0.24	4.20	5.0	5.60
Natureza do trabalho	Acima de 12 anos	4	31	4.24	1.06	1.0	5.6	4.6	0.19	3.80	4.4	5.00
Promoções	Acima de 12 anos	5	31	3.55	1.13	1.0	5.4	4.4	0.20	2.80	3.4	4.40

Fonte: elaborada pela consultoria em estatística, com base nos dados da pesquisa (2021).

Na figura 9 (Boxplot), é possível confirmar o comportamento da satisfação quando se observa a variável tempo de exercício. Foi confirmado que o grupo que tinha entre 3 anos e 1 dia até 5 anos foi o que apresentou maior índice de satisfação dentre os demais.

Figura 9 Satisfação por tempo de exercício total



Fonte: elaborada pela consultoria em estatística, com base nos dados da pesquisa (2021).

Com base em outras pesquisas que buscaram compreender a satisfação no trabalho dos TAEs de suas respectivas instituições, foi adotada a proposição que os servidores técnicos administrativos do IF Sudeste MG com mais tempo de exercício no instituto estariam mais satisfeitos no trabalho. Esse resultado foi constatado por Silva (2016), cuja pesquisa revelou que maior o tempo na instituição, maior seria a satisfação do servidor. Tal proposição, todavia, não foi confirmado na pesquisa aqui apresentada.

O resultado, encontrado no estudo realizado por Mota (2016), apresentou que a dimensão salário era influenciada pelo tempo de exercício do servidor, em que servidores com mais tempo de exercício (acima de 5 anos) estariam mais satisfeitos com essa dimensão, já os de menos tempo de exercício (abaixo de 5 anos) estariam mais insatisfeitos.

Outra variável que se buscou identificar foi a do nível do cargo (tabela 16). Conforme explicado no referencial teórico, a categoria dos Técnicos Administrativos em Educação é dividida em cinco níveis (A, B, C, D e E). Recorda-se que os cargos de níveis A, B e C estão em processo de extinção, sendo as duas primeiras já em longo período, o que pode explicar haver poucos representantes dentre os respondentes. Por isso, na análise da relação da satisfação no trabalho e o nível de cargo, não foram considerados os cargos A e B. Por isso, buscou-se avaliar a relação da satisfação no trabalho e os níveis de cargo C, D e E.

Quanto à chefia, os respondentes de todos os níveis de cargo apresentaram, nas medianas índices de satisfação elevados, sendo possível classificar 50% dos respondentes de cada grupo como satisfeitos. O mesmo vale para a satisfação quanto aos colegas de trabalho. O maior destaque vai para o fator salário, onde os respondentes do nível E apresentaram mediana no nível de satisfação bastante superior aos grupos C e D, de tal forma que se considera estes últimos dois grupos como insatisfeitos e o grupo E como indiferente para satisfeito.

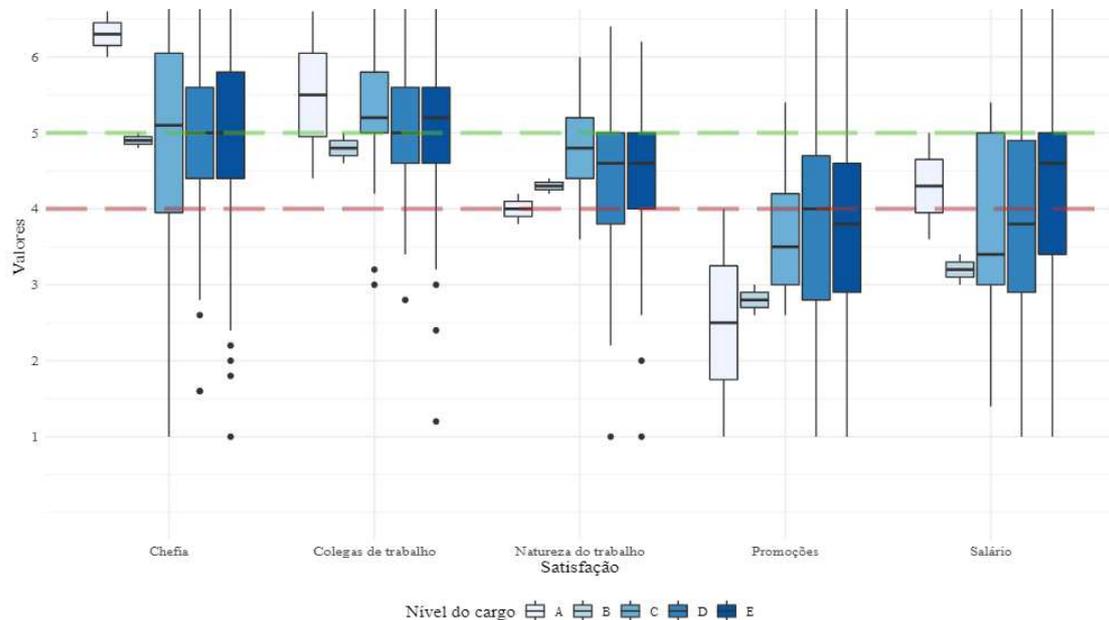
Tabela 16 Satisfação por nível do cargo

	Grupo	vars	n	mean	sd	min	max	range	se	Q0.25	Q0.5	Q0.75
Colegas de trabalho	A	1	2	5.50	1.56	4.4	6.6	2.2	1.10	4.95	5.5	6.05
Salário	A	2	2	4.30	0.99	3.6	5.0	1.4	0.70	3.95	4.3	4.65
Chefia	A	3	2	6.30	0.42	6.0	6.6	0.6	0.30	6.15	6.3	6.45
Natureza do trabalho	A	4	2	4.00	0.28	3.8	4.2	0.4	0.20	3.90	4.0	4.10
Promoções	A	5	2	2.50	2.12	1.0	4.0	3.0	1.50	1.75	2.5	3.25
Colegas de trabalho	B	1	2	4.80	0.28	4.6	5.0	0.4	0.20	4.70	4.8	4.90
Salário	B	2	2	3.20	0.28	3.0	3.4	0.4	0.20	3.10	3.2	3.30
Chefia	B	3	2	4.90	0.14	4.8	5.0	0.2	0.10	4.85	4.9	4.95
Natureza do trabalho	B	4	2	4.30	0.14	4.2	4.4	0.2	0.10	4.25	4.3	4.35
Promoções	B	5	2	2.80	0.28	2.6	3.0	0.4	0.20	2.70	2.8	2.90
Colegas de trabalho	C	1	24	5.20	0.92	3.0	6.8	3.8	0.19	5.00	5.2	5.80
Salário	C	2	24	3.80	1.05	1.4	5.4	4.0	0.21	3.00	3.4	5.00
Chefia	C	3	24	4.92	1.47	1.0	6.8	5.8	0.30	3.95	5.1	6.05
Natureza do trabalho	C	4	24	4.78	0.59	3.6	6.0	2.4	0.12	4.40	4.8	5.20
Promoções	C	5	24	3.67	0.74	2.6	5.4	2.8	0.15	3.00	3.5	4.20
Colegas de trabalho	D	1	79	5.08	0.90	2.8	7.0	4.2	0.10	4.60	5.0	5.60
Salário	D	2	79	3.85	1.37	1.0	7.0	6.0	0.15	2.90	3.8	4.90
Chefia	D	3	79	4.90	1.11	1.6	7.0	5.4	0.12	4.40	5.0	5.60
Natureza do trabalho	D	4	79	4.51	0.95	1.0	6.4	5.4	0.11	3.80	4.6	5.00
Promoções	D	5	79	3.76	1.21	1.0	7.0	6.0	0.14	2.80	4.0	4.70
Colegas de trabalho	E	1	47	4.94	1.10	1.2	6.8	5.6	0.16	4.60	5.2	5.60
Salário	E	2	47	4.22	1.36	1.0	7.0	6.0	0.20	3.40	4.6	5.00
Chefia	E	3	47	4.85	1.36	1.0	7.0	6.0	0.20	4.40	5.0	5.80
Natureza do trabalho	E	4	47	4.46	1.02	1.0	6.2	5.2	0.15	4.00	4.6	5.00
Promoções	E	5	47	3.70	1.35	1.0	7.0	6.0	0.20	2.90	3.8	4.60

Fonte: elaborada pela consultoria em estatística, com base nos dados da pesquisa (2021).

No Boxplot (Figura 10), visualiza-se a satisfação dos servidores que responderam o questionário conforme o nível do cargo, percebe-se que aqueles de nível E estão mais satisfeitos que os demais, principalmente observando a mediana, que estão mais próximas dos níveis de satisfação.

Figura 10 Satisfação por Nível do cargo



Fonte: elaborada pela consultoria em estatística, com base nos dados da pesquisa (2021).

Buscou-se também verificar a relação entre a satisfação no trabalho e os níveis previstos na lei que rege a carreira dos TAEs. Não se analisou de forma pormenorizada cada nível, mas trata-se de uma análise importante, visto que pode haver servidores que executam as mesmas funções, apesar de ocuparem cargos diferentes. A lei apresenta outros aspectos relevantes, como a definição do plano de carreira, a designação do nível de classificação e o padrão de vencimento, a definição do cargo e capacitação, como também o que seria o ambiente organizacional.

Com os resultados encontrados, percebe-se uma satisfação maior com os salários dos indivíduos que ocupam cargos de nível E, que possuem faixa salarial mais alta que os demais cargos, conforme a legislação específica. Tem-se na literatura que o salário é percebido como a contraprestação fixa pelo trabalho desenvolvido e que a percepção de justiça decorre da comparação interna e comparação externa, as demais contraprestações pecuniárias se classificam como incentivos e benefícios, podendo o resultado ser demonstrativo dessa contribuição (FIGUEIREDO, 2012).

Um importante fator a ser mapeado pelo gestor seria a relação entre os níveis de cargo e as atividades executadas, verificando-se os impactos na satisfação no trabalho, principalmente, daqueles que não possuem contraprestação pecuniária mais alta, como é o caso dos níveis A, B e C. Vale lembrar que diversos autores destacam a importância da utilização de

mecanismos de reconhecimento e valorização, já que as recompensas financeiras ficam limitadas no setor público (FRASÃO,2016; MOTA, 2016; BARROS, 2015; CAMARA, 2006).

Outro fator que foi escolhido para avaliação foi o nível de escolaridade, em que buscou identificar qual o nível de formação dos servidores, pois há um incentivo por parte da lei para o desenvolvimento dentro da carreira (tabela 17). O alcance de níveis de escolaridade maiores permite ao aumento da remuneração, mas também pode favorecer o aumento técnico na execução das atividades. Escolheu-se para a análise da relação com a satisfação o nível de escolaridade atual.

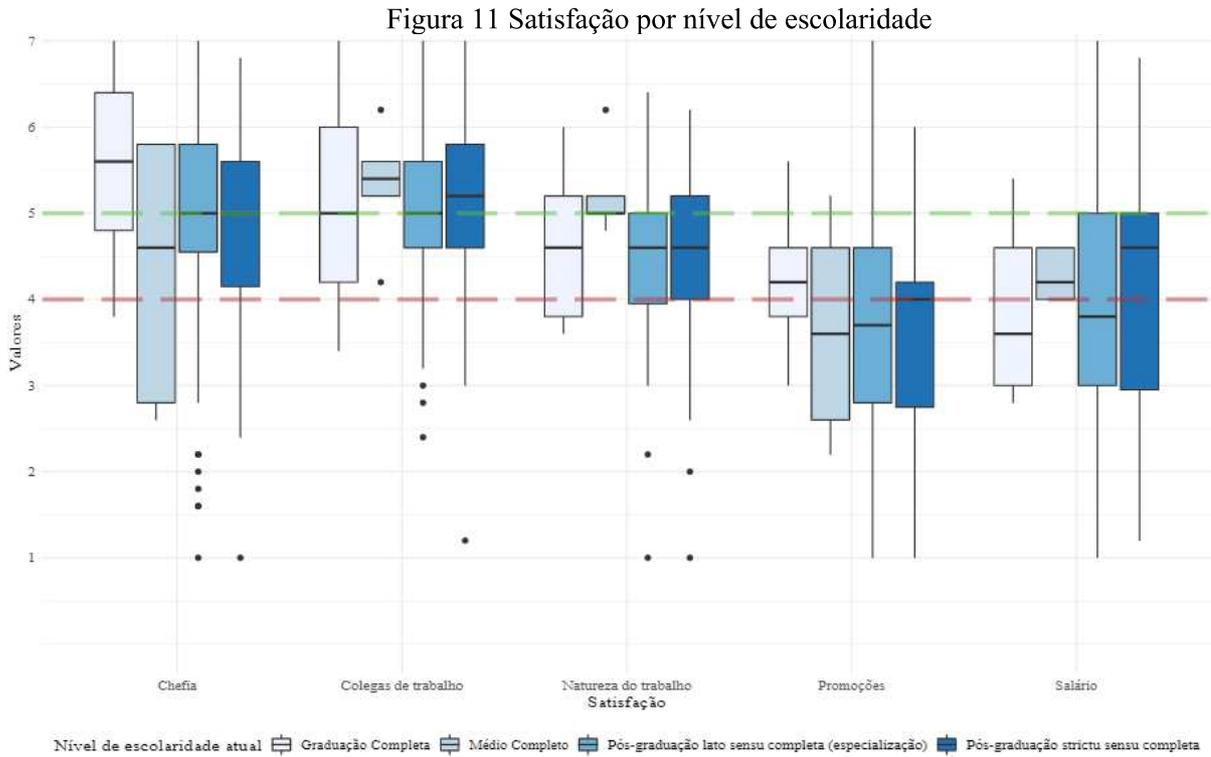
Para isso, foram analisados os grupos com a seguinte forma de agrupamento: médio completo, graduação completa, pós-graduação *lato sensu* e pós-graduação *stricto sensu*, para que se obtivesse uma melhor visualização do resultado, devido ao número de respondentes. Na análise dessa variável em relação à satisfação, observa-se que o grupo de nível de escolaridade de graduação completa apresentou uma grande amplitude de satisfação em relação com a chefia. As dimensões satisfação com o salário e as promoções todos os grupos se encontravam ou indiferente ou insatisfeitos, e em relação à natureza do trabalho, todos os grupos se encontraram indiferentes.

Tabela 17 Satisfação por Nível de escolaridade

	Grupo	vars	n	mean	sd	min	max	range	se	Q0.25	Q0.5	Q0.75
Colegas de trabalho	Graduação Completa	1	9	5.16	1.14	3.4	7.0	3.6	0.38	4.20	5.0	6.0
Salário	Graduação Completa	2	9	3.78	0.90	2.8	5.4	2.6	0.30	3.00	3.6	4.6
Chefia	Graduação Completa	3	9	5.58	1.09	3.8	7.0	3.2	0.36	4.80	5.6	6.4
Natureza do trabalho	Graduação Completa	4	9	4.58	0.84	3.6	6.0	2.4	0.28	3.80	4.6	5.2
Promoções	Graduação Completa	5	9	4.31	0.76	3.0	5.6	2.6	0.25	3.80	4.2	4.6
Colegas de trabalho	Médio Completo	1	5	5.32	0.73	4.2	6.2	2.0	0.33	5.20	5.4	5.6
Salário	Médio Completo	2	5	4.28	0.30	4.0	4.6	0.6	0.14	4.00	4.2	4.6
Chefia	Médio Completo	3	5	4.32	1.56	2.6	5.8	3.2	0.70	2.80	4.6	5.8
Natureza do trabalho	Médio Completo	4	5	5.24	0.55	4.8	6.2	1.4	0.25	5.00	5.0	5.2
Promoções	Médio Completo	5	5	3.64	1.28	2.2	5.2	3.0	0.57	2.60	3.6	4.6
Colegas de trabalho	Pós-graduação - especialização	1	92	5.04	0.93	2.4	7.0	4.6	0.10	4.60	5.0	5.6
Salário	Pós-graduação - especialização	2	92	3.89	1.31	1.0	7.0	6.0	0.14	3.00	3.8	5.0
Chefia	Pós-graduação - especialização	3	92	4.91	1.27	1.0	7.0	6.0	0.13	4.55	5.0	5.8
Natureza do trabalho	Pós-graduação - especialização	4	92	4.52	0.88	1.0	6.4	5.4	0.09	3.95	4.6	5.0
Promoções	Pós-graduação - especialização	5	92	3.68	1.22	1.0	7.0	6.0	0.13	2.80	3.7	4.6
Colegas de trabalho	Pós-graduação strictu sensu completa	1	48	5.05	1.04	1.2	7.0	5.8	0.15	4.60	5.2	5.8
Salário	Pós-graduação strictu sensu completa	2	48	4.06	1.45	1.2	6.8	5.6	0.21	2.95	4.6	5.0
Chefia	Pós-graduação strictu sensu completa	3	48	4.82	1.16	1.0	6.8	5.8	0.17	4.15	5.0	5.6
Natureza do trabalho	Pós-graduação strictu sensu completa	4	48	4.45	1.02	1.0	6.2	5.2	0.15	4.00	4.6	5.2
Promoções	Pós-graduação strictu sensu completa	5	48	3.62	1.22	1.0	6.0	5.0	0.18	2.75	4.0	4.2

Fonte: elaborada pela consultoria em estatística, com base nos dados da pesquisa (2021).

Conforme pode ser observado no Boxplot (Figura 11) relacionado à dimensão satisfação com a chefia, a amplitude desse fator naqueles com ensino médio completo é maior que as demais e alcança as faixas de insatisfação, mesmo que pontualmente tem-se indivíduos mais insatisfeitos que os demais. Esse resultado não foi encontrado que não ocorre nas demais dimensões da satisfação.



Fonte: elaborada pela consultoria em estatística, com base nos dados da pesquisa (2021).

Percebe-se que não foram verificadas diferenças marcantes entre quem tinha formação acadêmica de níveis mais avançados, um aspecto importante para uma nova investigação com a população do IF Sudeste. Essa possibilidade descortina-se, por exemplo, nos estudos de Brandão *et al* (2014) comparando duas carreiras de níveis de formação diferentes, técnicos administrativos e auditores, nível médio e superior, respectivamente, identificaram que os primeiros apresentavam níveis de insatisfação com o salário, enquanto os outros se apresentavam satisfeitos com o salário.

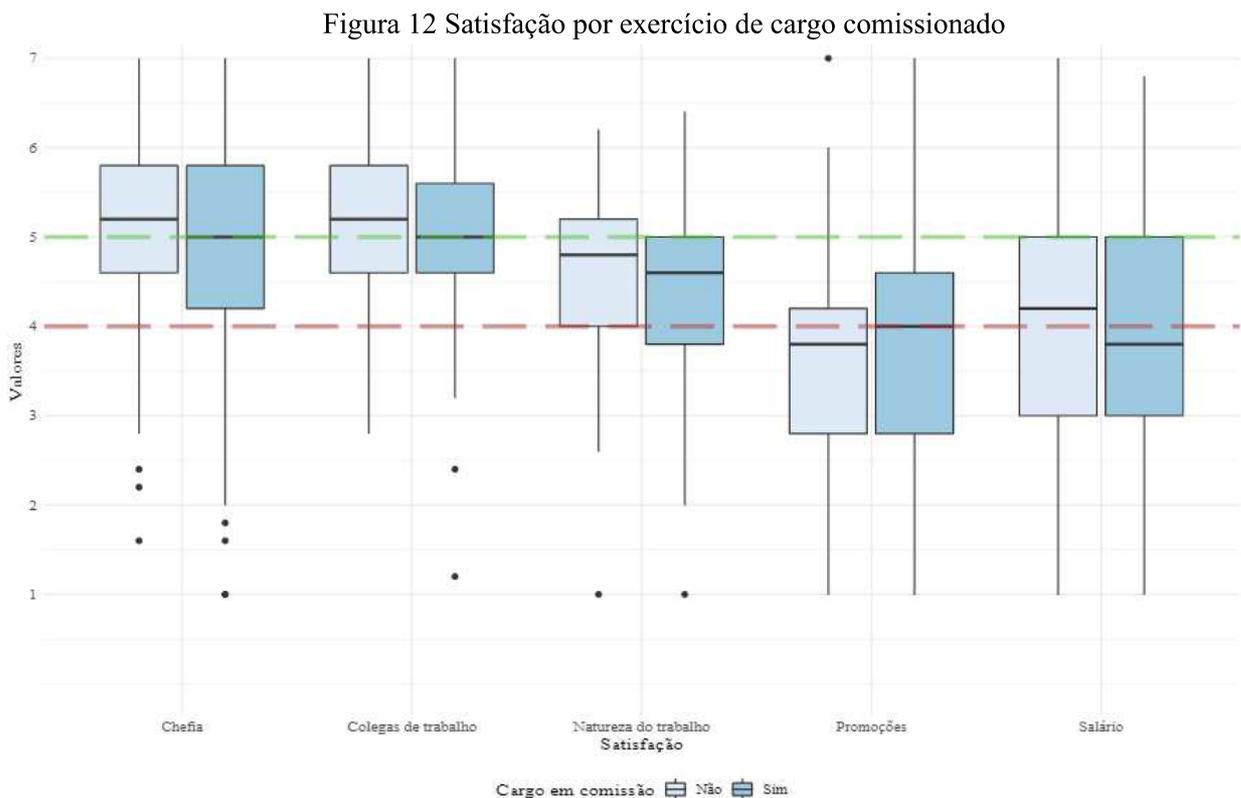
Foi indagado aos respondentes se eles já tiveram ou não cargos comissionados no âmbito do IF Sudeste. Para a análise da relação satisfação no trabalho, foram separados dois grupos: quem nunca teve cargo comissionado e quem já teve, seja FG, CD ou os dois. Observa-se (Tabela 18) que não há grandes tendências de variação entre aqueles que já possuíram ou possui algum cargo comissionados e aqueles que nunca possuíram. Ao mesmo tempo, pode ser observada a insatisfação dos dois grupos em relação a promoção, e a indiferença em relação ao salário e a natureza do trabalho.

Tabela 18 Satisfação por Cargo em comissão

	Grupo	vars	n	mean	sd	min	max	range	se	Q0.25	Q0.5	Q0.75
Colegas de trabalho	Não	1	65	5.10	0.94	2.8	7.0	4.2	0.12	4.60	5.2	5.80
Salário	Não	2	65	4.02	1.36	1.0	7.0	6.0	0.17	3.00	4.2	5.00
Chefia	Não	3	65	5.02	1.11	1.6	7.0	5.4	0.14	4.60	5.2	5.80
Natureza do trabalho	Não	4	65	4.59	0.93	1.0	6.2	5.2	0.12	4.00	4.8	5.20
Promoções	Não	5	65	3.55	1.18	1.0	7.0	6.0	0.15	2.80	3.8	4.20
Colegas de trabalho	Sim	1	89	5.03	0.99	1.2	7.0	5.8	0.10	4.6	5.0	5.6
Salário	Sim	2	89	3.90	1.28	1.0	6.8	5.8	0.14	3.0	3.8	5.0
Chefia	Sim	3	89	4.82	1.32	1.0	7.0	6.0	0.14	4.2	5.0	5.8
Natureza do trabalho	Sim	4	89	4.47	0.91	1.0	6.4	5.4	0.10	3.8	4.6	5.0
Promoções	Sim	5	89	3.81	1.22	1.0	7.0	6.0	0.13	2.8	4.0	4.6

Fonte: elaborada pela consultoria em estatística, com base nos dados da pesquisa (2021).

No Boxplot (figura 12), a situação encontrada proporciona uma melhor visualização, em que os blocos verdes claros representam aqueles que não exerceram cargo em comissão, e os em verde mais escuro representam aqueles que exerceram cargo comissionado.



Fonte: elaborada pela consultoria em estatística, com base nos dados da pesquisa (2021).

Alguns autores, como Marqueze e Moreno (2009), Neves (2012), Barros (2015) e Silva e Sousa (2019), destacam como aspectos que influenciam positivamente a satisfação: o ambiente de trabalho e a atividade executada, aspectos que estão em consonância com o que foi apresentado por Barros (2015). No estudo realizado por Barros (2015), a responsabilidade foi o fator que apresentou maior índice de satisfação com o trabalho, entretanto aponta que o

desgaste e a desumanização se apresentam como redutores da satisfação. Entretanto, não foi possível confirmar semelhanças com o grupo estudado na presente pesquisa, visto que não houve diferença significativa entre os grupos.

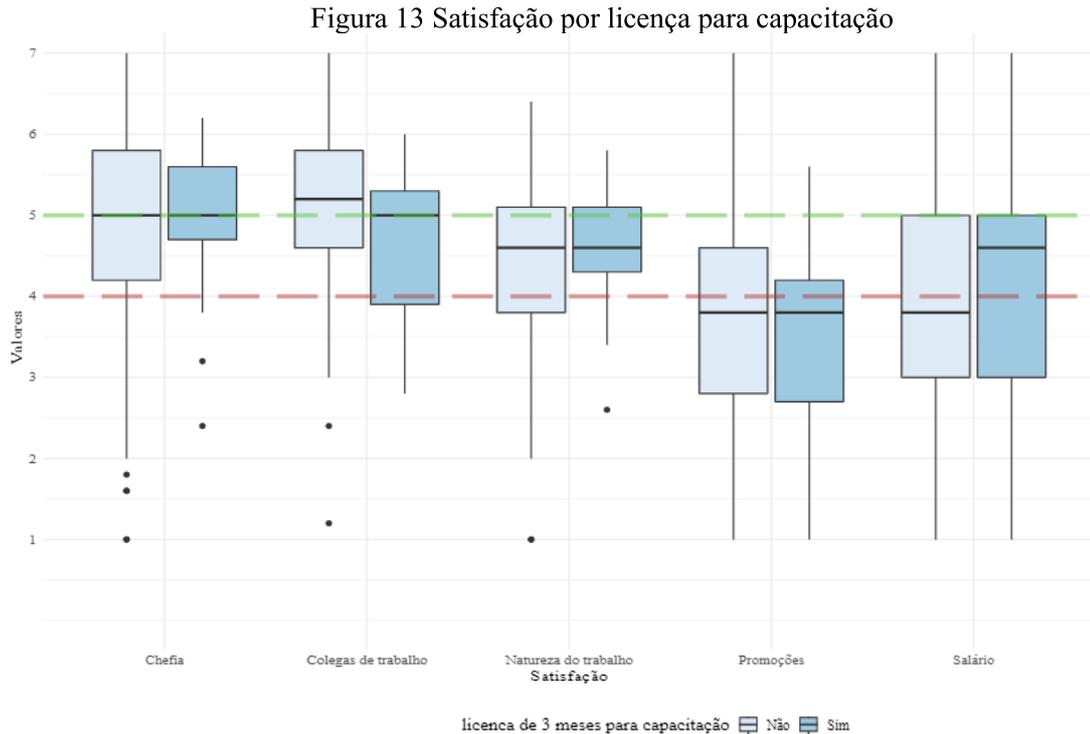
Dentre os incentivos existentes para a categoria dos Técnicos Administrativos em Educação, existe a possibilidade de uma licença de três meses, de cinco em cinco anos, para que o servidor possa realizar cursos de pequena e média duração, a fim de se capacitar e melhorar suas atividades. Essa licença ocorre de forma remunerada, e depende da autorização da chefia. Buscou-se, então, analisar se o servidor que usufruiu dessa licença apresenta diferença no nível de satisfação. Como pode ser observado (Tabela 19), não há diferenças tão relevantes entre aqueles que já usufruíram e quem não usufruiu, entretanto, observa-se que no campo satisfação com o salário, apesar de que o 2º e 3º quartis sejam equivalentes, a mediana daqueles que já se afastaram é mais próxima a satisfação, e daqueles que não se afastaram se encontram na insatisfação.

Tabela 19 Satisfação por licença para capacitação

	Grupo	vars	n	mean	sd	min	max	range	se	Q0.25	Q0.5	Q0.75
Colegas de trabalho	Não	1	123	5.14	0.97	1.2	7.0	5.8	0.09	4.6	5.2	5.8
Salário	Não	2	123	3.90	1.24	1.0	7.0	6.0	0.11	3.0	3.8	5.0
Chefia	Não	3	123	4.88	1.32	1.0	7.0	6.0	0.12	4.2	5.0	5.8
Natureza do trabalho	Não	4	123	4.50	0.96	1.0	6.4	5.4	0.09	3.8	4.6	5.1
Promoções	Não	5	123	3.74	1.18	1.0	7.0	6.0	0.11	2.8	3.8	4.6
Colegas de trabalho	Sim	1	31	4.74	0.92	2.8	6.0	3.2	0.17	3.9	5.0	5.3
Salário	Sim	2	31	4.14	1.57	1.0	7.0	6.0	0.28	3.0	4.6	5.0
Chefia	Sim	3	31	4.99	0.87	2.4	6.2	3.8	0.16	4.7	5.0	5.6
Natureza do trabalho	Sim	4	31	4.61	0.72	2.6	5.8	3.2	0.13	4.3	4.6	5.1
Promoções	Sim	5	31	3.52	1.29	1.0	5.6	4.6	0.23	2.7	3.8	4.2

Fonte: elaborada pela consultoria em estatística, com base nos dados da pesquisa (2021).

Na figura 13, é possível confirmar o comportamento da satisfação quando se observa a variável licença para capacitação, em que não há diferenças tão relevantes entre aqueles que já usufruíram e quem não usufruiu.



Fonte: elaborada pela consultoria em estatística, com base nos dados da pesquisa (2021).

A influência da licença para capacitação na satisfação é um aspecto importante a ser observado pelos gestores, para que sejam compreendidos os objetivos pelos quais os servidores buscam essa oportunidade, e se isto está alinhado a estratégia da organização. Isso porque os investimentos e incentivos que a organização promove para seus funcionários devem buscar conciliar os interesses de ambas as partes: funcionários e organização (BARBOSA, 2013).

Conforme afirmam Barbosa (2013) e Camara (2011), a gestão de um sistema de recompensa deve buscar o protagonismo do funcionário no desenvolvimento organizacional, e dessa forma refletir não apenas na satisfação do indivíduo no trabalho, mas também em outros aspectos de sua vida. Nessa mesma direção, Garrido (2009) salienta que há uma influência recíproca entre a vida no trabalho e a vida privada, e que isso justifica a importância que a gestão deve direcionar a seus trabalhadores.

Neste mesmo sentido, é possível entender como certas políticas de recompensas adotadas pela instituição pode influenciar a satisfação dos funcionários, relacionando-se a satisfação no trabalho com a licença para qualificação *stricto sensu*. Essa licença é direcionada para aqueles servidores que ingressam em cursos de mestrado e doutorado, e que permite o afastamento por até 24 meses para a realização das atividades acadêmicas. Trata-se de uma licença remunerada pelo período do afastamento, tendo, em contrapartida, a permanência do servidor no cargo na instituição por período igual ao do afastamento.

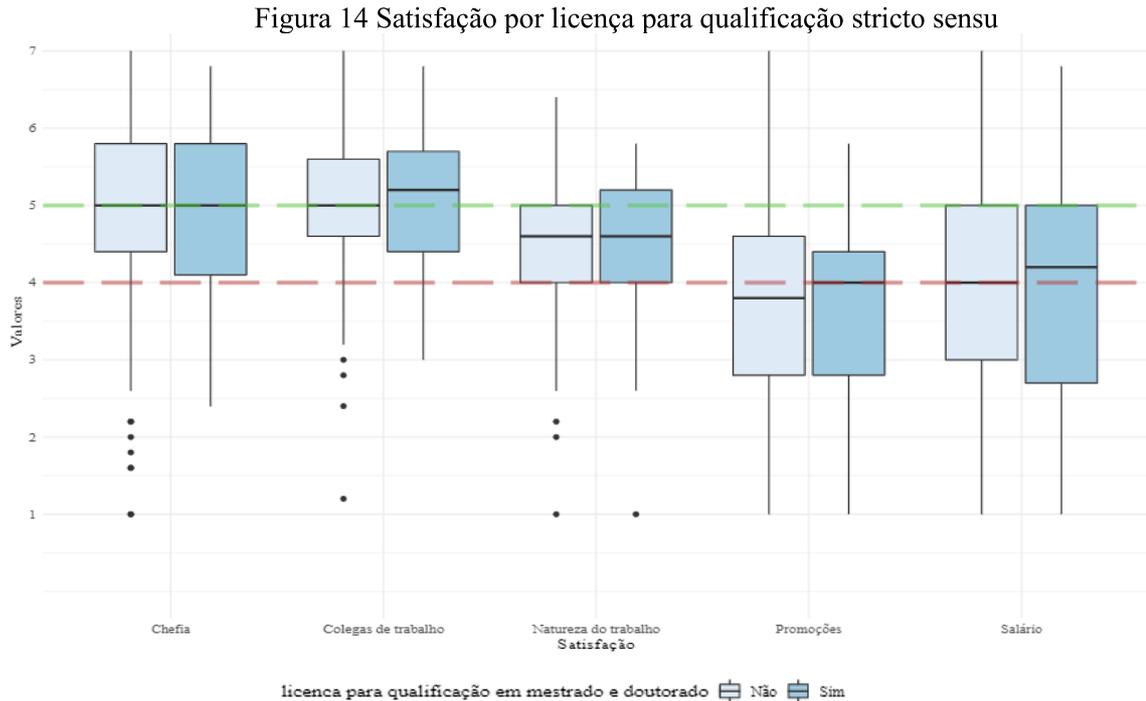
Como na licença de três meses não foram identificadas grandes diferenças entre os grupos de quem já se afastou daquele de quem não havia se afastado, essa semelhança pode ter sido apenas entre o grupo estudado, o que demonstra a importância por parte da gestão de pesquisar como a realidade da instituição está no todo (tabela 20). Cabe ressaltar a indiferença e a insatisfação predominantes nas dimensões promoções e salário de ambos os grupos, o que coaduna com o resultado geral do grupo estudado, e também com os resultados das relações com as demais variáveis. Pode-se, no entanto, apontar que não houve diferença na mediana no salário para a licença qualificação, como ocorreu para a licença capacitação, de modo que é um fator que pode ser aprofundado em novas pesquisas.

Tabela 20 Satisfação por licença para qualificação stricto sensu

	Grupo	vars	n	mean	sd	min	max	range	se	Q0.25	Q0.5	Q0.75
Colegas de trabalho	Não	1	127	5.06	0.97	1.2	7.0	5.8	0.09	4.6	5.0	5.6
Salário	Não	2	127	3.97	1.27	1.0	7.0	6.0	0.11	3.0	4.0	5.0
Chefia	Não	3	127	4.91	1.24	1.0	7.0	6.0	0.11	4.4	5.0	5.8
Natureza do trabalho	Não	4	127	4.54	0.88	1.0	6.4	5.4	0.08	4.0	4.6	5.0
Promoções	Não	5	127	3.71	1.21	1.0	7.0	6.0	0.11	2.8	3.8	4.6
Colegas de trabalho	Sim	1	27	5.04	0.97	3.0	6.8	3.8	0.19	4.4	5.2	5.7
Salário	Sim	2	27	3.87	1.53	1.0	6.8	5.8	0.30	2.7	4.2	5.0
Chefia	Sim	3	27	4.88	1.27	2.4	6.8	4.4	0.24	4.1	5.0	5.8
Natureza do trabalho	Sim	4	27	4.45	1.10	1.0	5.8	4.8	0.21	4.0	4.6	5.2
Promoções	Sim	5	27	3.67	1.19	1.0	5.8	4.8	0.23	2.8	4.0	4.4

Fonte: elaborada pela consultoria em estatística, com base nos dados da pesquisa (2021).

Em relação à variável licença para qualificação stricto sensu, assim como na variável licença para capacitação, não há diferenças significativas entre aqueles que tiveram concedidas as licenças daqueles que ainda não tiveram tal concessão, conforme pode ser observado no Boxplot (Figura 14).



Fonte: elaborada pela consultoria em estatística, com base nos dados da pesquisa (2021).

A relação aqui verificada não foi encontrada em outros estudos, bem como a anterior, mas foi escolhida como ponto a ser identificado, pois se relaciona com as políticas de recompensas, que auxilia o alinhamento dos interesses organizacionais e individuais, e também busca criar uma cultura organizacional de valorização das pessoas (DITTERICH, MOYSÉS e MOYSÉS, 2012; BARBOSA, 2013; ANDRADE, 2018). Reforça, no entanto, Camara (2011), que qualquer sistema de recompensas deve ser constantemente avaliado para confirmar se ainda ele atinge os objetivos pelos quais foi criado, e se ainda há, em relação a esse sistema, a percepção de justiça, coerência e eficiente, para que gere os resultados esperados.

Como pode ser observado, a maioria dos indivíduos que participaram da pesquisa encontraram-se indiferentes. Mesmo que não haja a prevalência da insatisfação, a falta de satisfação pode influenciar negativamente a produtividade e o resultado da organização. Percebe-se que cada dimensão possui sua contribuição para a satisfação global do indivíduo e que pode ser diferenciado entre eles e a depender do cargo ocupado.

Ressalta-se que precisam ser consideradas as limitações legais que um gestor público possui. Entretanto, há outras políticas de recompensas que podem ser adotadas sem que haja infração dessas normas. A partir do alcance do objetivo proposto, foi possível a proposição de complementações no sistema de recompensas analisado, de modo a aumentar a satisfação dos TAEs. A relevância dessa proposta deve-se ao fato de que, conforme demonstrado no capítulo

dedicado ao referencial teórico, as recompensas estão fortemente relacionadas ao processo motivacional.

Dessa forma, após a identificação da realidade dos participantes dessa pesquisa quanto à satisfação no trabalho, o próximo capítulo apresenta um plano de ação referente a um sistema de recompensas que pode ser adotado pelo gestor dessa respectiva instituição, a fim de aumentar a satisfação no trabalho.

6. PLANO DE AÇÃO

Um plano de ação é um instrumento que orienta diferentes estratégias, a fim de permitirem a execução de um determinado projeto, de modo que essas ações sejam necessárias e direcionadas, compreendendo as dificuldades e as oportunidades para o seu desenvolvimento. O gestor alinhado com seus liderados em favor da execução de um plano bem estruturado e bem recebido poderá acelerar o desenvolvimento da organização e o alcance de seus objetivos (SILVA *et al*, 2013).

Buscou-se utilizar a ferramenta 5W2H para desenvolver um plano de ação com a finalidade de favorecer o aumento da satisfação no trabalho dos servidores TAEs do IF Sudeste MG. Utilizou-se formas de recompensas viáveis ao setor público, prioritariamente, mas também uma sinalização daquelas recompensas a serem buscadas nas esferas legais.

A ferramenta 5W2H é uma matriz criada por profissionais da indústria automobilística no Japão, que tem sido amplamente utilizada em diferentes campos da Administração. Ela foi idealizada para compreender cada processo de forma separada, e quais esforços são necessários para executar determinadas ações, auxiliando na execução de projetos e processos de forma clara e objetiva (SILVEIRA *et al.*, 2016, SILVEIRA *et al.*, 2016 MACHADO, 2012; SILVEIRA; MARTELLI; OLIVEIRA, 2016; PEINADO; GRAEML, 2007; WERKEMA, 1995).

Essa matriz define ações, responsabilidades, e recursos necessários para determinada tarefa, e sua sigla representa as iniciais de perguntas em inglês que o gestor precisa responder previamente a realização das ações (SILVA *et al*, 2013; CANDELORO, 2008). As iniciais são das sete seguintes palavras inglesa: What (o que?), Why (por quê?), Where (onde?), Who (quem?), When (quando?), How (como?) e How Much (quanto custa?), conforme se observa no quadro 8.

Quadro 8 Método da ferramenta 5W2H

Pergunta (inglês)	Pergunta (português)	Palavra Chave	Reflexão
What?	O que?	Etapas	Que ação será executada?
Who?	Quem?	Responsabilidade	Quem irá executar/participar da ação?
Where?	Onde?	Local	Onde será executada a ação?
When?	Quando?	Tempo	Quando a ação será executada?
Why?	Por quê?	Justificativa	Por que a ação será executada?
How?	Como?	Método	Como será executada a ação?
How much?	Quanto custa?	Custo	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: adaptado de Ferreira; Oliveira, Garcia (2014); Silva (2013) e Candeloro (2008).

O 5W2H está relacionado ao nível estratégico das organizações, pois são definidas ações estratégicas para que o gestor e os demais responsáveis possam estar alinhados aos objetivos da instituição (FERREIRA, OLIVEIRA, GARCIA, 2014). Para Silva *et al* (2013), o objetivo dessa ferramenta é reduzir os riscos e encontrar melhores soluções para os problemas da organização. Por isso, o plano de ação deve estar alinhado as avaliações realizadas na instituição, como é o caso do presente trabalho que buscou avaliar o nível de satisfação no trabalho e a percepção do sistema de recompensas para favorecer o aumento do primeiro e melhoramento do segundo.

Combinando um plano de ação com um cronograma, essa ferramenta alinha também o desenvolvimento operacional ao estratégico, permitindo a análise e a avaliação dos funcionários pelo gestor, ao mesmo tempo que fica claro o que a organização quer de seus membros (SILVA *et al*, 2013; FERREIRA, OLIVEIRA, GARCIA, 2014). No presente plano de ação, por ser direcionado a uma instituição pública, acrescentou-se o tópico limitações, pois o gestor público precisa estar ciente das normas que precisam ser seguidas, para não ocorrer em responsabilização.

A partir da pesquisa realizada com os servidores técnicos-administrativos em educação do IF Sudeste MG, com base nas teorias da satisfação no trabalho e do sistema de recompensas, utilizados como embasamento teórico, buscou-se a criação de um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H. O plano de está estruturado da seguinte forma: cada dimensão da satisfação será um problema/tema a se resolver, e ações para resolução será apresentado como meios de um possível sistemas de recompensas.

6.1 PLANO DE AÇÃO PARA O AUMENTO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO DO IF SUDESTE MG.

O nível de satisfação no IF, já apresentado de forma mais detalhada no capítulo anterior, está resumido a seguir. Busca-se apresentar o comportamento dos níveis das categorias e as ações para cada uma delas, e também do nível de satisfação geral, e ações globais para facilitar o seu aumento.

6.1.1. Satisfação no Trabalho

A partir da perspectiva multidimensional da satisfação no trabalho apresentada por Siqueira (2008), tem-se que o nível global, ou geral, da satisfação é influenciado por cinco dimensões: satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções.

Como já destacado, a pesquisa realizada utilizando a ferramenta Escala de Satisfação no Trabalho, proposta por Siqueira (2008) apresentou um nível de satisfação global de 4,4, o que representa uma indiferença dos servidores públicos técnicos-administrativos em educação. Essa informação para o gestor é importante, pois permite um melhor direcionamento nas ações, cabe ressaltar que o maior nível de satisfação reflete maior comprometimento e entrega de resultados à organização, possibilitando ao gestor apresentar novos compromissos e desafios (HORA, RIBAS JUNIOR; SOUZA, 2018).

A seguir, busca-se apresentar o plano de ação (quadro 9), criado com a ferramenta 5W2H, direcionado ao aumento do nível de satisfação global dos servidores. Cabe ressaltar que o gestor deve estar atento às limitações que a Administração Pública possui, como normas e princípios, para algumas ações se acrescentou limitações, apesar de não estar previsto na ferramenta escolhida, isso devido à especificidade do campo público.

Quadro 9 Ação 1 voltada para Satisfação no Trabalho

Plano de comunicação interna	
What? (O que?)	Plano de comunicação interna
Who? (Quem?)	Gestão de Pessoas e Comunicação
Where? (Onde?)	Em cada unidade
When? (Quando?)	Bimestralmente
Why? (Por quê?)	Uma gestão que trabalhe a comunicação com seus servidores pode conhecer as demandas de maneira mais rápida. Ainda, favorecer o conhecimento sobre a organização, pode criar sentimentos de pertencimento ao local do trabalho, o que favorece também o aumento da satisfação.
How? (Como?)	Ações de orientação aos servidores sobre o Instituto, os seus deveres e direitos, sobre a própria Gestão de Pessoas e suas funções, acolhimento dos novos servidores.
How much? (Quanto custa?)	-
Limitações	Número de pessoal para realizar as ações.

Fonte: elaboração própria (2021).

Uma política de comunicação que aproxime a gestão a seus funcionários pode favorecer a assertividade das ações adotadas para o aumento da satisfação no trabalho. Uma comunicação interna eficiente pode favorecer melhorias estratégicas e operacionais, como criação de políticas de forma participativa, ou identificação de demandas de maneira mais rápida. A partir dessa ação, a gestão pode promover o envolvimento dos servidores no desenvolvimento das políticas de GP, inclusive de recompensas (quadro 10).

Quadro 10 Ação 2 voltada para Satisfação no Trabalho

Diagnóstico Institucional	
What? (O que?)	Diagnóstico Institucional
Who? (Quem?)	Gestão de pessoas em conjunto com os setores
Where? (Onde?)	Em cada unidade.
When? (Quando?)	Bimestralmente
Why? (Por quê?)	O diagnóstico de necessidades quando incipientes pode favorecer ações mais rápidas e assertivas, o que pode refletir na satisfação no trabalho, visto que os servidores podem perceber uma preocupação da gestão com eles.
How? (Como?)	Criar um formulário de diagnóstico e uma rotina de conversas da gestão com os setores.
How much? (Quanto custa?)	-
Limitações	Número de pessoas para realizar tais ações limitados.

Fonte: elaboração própria (2021).

O constante diagnóstico por parte da gestão pode favorecer a adoção de ações mais efetivas, visto que o conhecimento das necessidades e da evolução das variáveis, como a satisfação, faz com que se identifique o que está cumprindo o objetivo proposto. Dentre diferentes aspectos que a gestão pode avaliar, a saúde do servidor pode influenciar o desempenho no trabalho, por isso, é importante a adoção de ações sobre essa temática (quadro 11).

Quadro 11 Ação 3 voltada para Satisfação no Trabalho

Promoção da saúde integral do servidor	
What? (O que?)	Promoção da saúde integral do servidor
Who? (Quem?)	Gestão de Pessoas e Setor responsável pela saúde do servidor
Where? (Onde?)	Em cada unidade

When? (Quando?)	Mensalmente
Why? (Por quê?)	A saúde do servidor deve ser vista de forma global, ou seja, não apenas física, por exemplo, isso porque é um fator que pode influenciar no trabalho e também a satisfação. Dessa forma, ações que busquem a prevenção podem favorecer a permanência do indivíduo e sua satisfação no trabalho.
How? (Como?)	Criar ações direcionadas a saúde física, mental, emocional e financeira dos servidores.
How much? (Quanto custa?)	A depender da ação.
Limitações	Limitação de pessoal, restrições orçamentárias

Fonte: elaboração própria (2021).

A Gestão de Pessoas deve compreender de forma global a saúde do indivíduo, não apenas se preocupar com aqueles que já se encontram doentes, mas também formas de promover ações de prevenção, seja da saúde física, seja da saúde mental e emocional. Um dos fatores que pode influenciar a saúde é a relação com os colegas do trabalho, dessa forma, o gestor pode propor ações que favoreça o envolvimento dos servidores entre si.

6.1.2 Satisfação com os colegas de trabalho

Na dimensão “satisfação com os colegas de trabalho”, o nível apresentado foi acima de 5 pontos, o que, na escala utilizada, significa bom índice de satisfação. Essa dimensão corresponde ao convívio decorrente das relações desenvolvidas entre os pares, refletindo o nível de confiança e aprofundamento das relações. Ela é influenciada pelos dos relacionamentos entre os indivíduos, normalmente, observa-se os relacionamentos horizontais, ou seja, em que não há interferência da relação hierárquica (SIQUEIRA, 2008; VIEIRA JUNIOR, 2016).

O gestor deve compreender a importância dessa dimensão, pois estudos demonstraram que um clima favorável entre os colegas proporciona um melhor ambiente de trabalho e maior a entrega dos indivíduos. Se, por sua vez estiver negativa, o servidor pode se sentir desmotivado a participar do grupo (FRAZÃO, 2016; MENEZES, 2016; RIBEIRO, 2018; CAMARANO et al, 2019).

A relação interpessoal é um desafio. O gestor necessita ter essa consciência, pois a diversidade é um ponto a ressaltar. Por exemplo, de acordo com a pesquisa apresentada, 42,2% se declaram mulheres e 53,2%, homens, se há políticas que não são bem desenhadas podem desencadear a insatisfação no trabalho (FRAZÃO, 2016; MENEZES, 2016; RIBEIRO, 2018; CAMARANO et al, 2019).

O plano de ação contempla, também, a nova realidade que se apresenta, o incentivo ao *home office*, ou seja, o trabalho executado fora da organização, que pode prejudicar a interação entre os servidores, de modo que se torna uma nova preocupação ao gestor. Outras possibilidades de atuação nesta dimensão também foram apresentadas, conforme quadro 12. A intenção é apontar ações que possam manter o nível elevado de satisfação.

Quadro 12 Ação 1 voltada para Satisfação com os colegas

Espaço de Convivência	
What? (O que?)	Espaço de Convivência e Intervalo Intra-jornada
Who? (Quem?)	Diretorias de Planejamento
Where? (Onde?)	Em cada unidade do IF Sudeste MG
When? (Quando?)	Nos próximos 2 anos
Why? (Por quê?)	O descanso intra-jornada e a convivência podem favorecer esse aspecto da satisfação com os colegas e por consequência o desempenho das atividades, e um ambiente específico para isso, que evite interrupções de trabalho durante o intervalo.
How? (Como?)	Implementar ambientes para instalação de cozinhas adaptadas, mesas e cadeiras para alimentação e/ou descanso.
How much? (Quanto custa?)	A depender da disponibilidade ou criação de espaços para essa finalidade.
Limitações	Orçamento específico para esse fim, falta de espaço para implementação.

Fonte: elaboração própria (2021).

A convivência com os colegas, além de ocorrer durante o expediente, pode ser incentivada pela gestão, por meio de espaços destinados a essa finalidade, em que tenha um distanciamento das atividades laborais, quando ocorrem os intervalos. A proximidade dos colegas, além de poder gerar amizades, pode favorecer o desenvolvimento do trabalho de comissões que possuem objetivos de avaliar o ambiente de trabalho (quadro 13).

Quadro 13 Ação 2 voltada para Satisfação com os colegas

Comissão de avaliação do ambiente de trabalho	
What? (O que?)	Comissão de avaliação do ambiente de trabalho.
Who? (Quem?)	Próprios servidores técnicos administrativos.
Where? (Onde?)	Em cada unidade.
When? (Quando?)	Frequência trimestral
Why? (Por quê?)	Importante a verificação da satisfação com o ambiente de trabalho, e sendo feita pelos próprios colegas pode favorecer a aproximação e o diálogo entre pares, aparecendo demandas que poderiam não aparecer de outro modo.

How? (Como?)	Diálogos com os colegas acerca das condições de trabalho, do que pode melhorar, o que está em falta. Avaliação do ambiente de trabalho, qualidade das estações de trabalho e materiais disponibilizados.
How much? (Quanto custa?)	-
Limitações	Treinamento para aqueles que irão trabalhar nas comissões.

Fonte: elaboração própria (2021).

O acompanhamento e a melhoria da qualidade do ambiente de trabalho podem favorecer o aumento da satisfação, e se realizado pelos pares pode promover esse aumento de forma mais efetiva. Essa ação de diagnóstico pode contribuir com a aproximação e o diálogo entre os colegas decorrente da identificação com seus pares. Também, podem ser realizadas, pelo gestor, ações de aproximação entre servidores de diferentes unidades do IF Sudeste, para criar uma maior identidade institucional (quadro 14).

Quadro 14 Ação 3 voltada para Satisfação com os colegas

Desenvolvimento de ações e atividades entre servidores de unidades diferentes	
What? (O que?)	Desenvolvimento de ações e atividades entre servidores de unidades diferentes
Who? (Quem?)	Gestão de Pessoas das unidades
Where? (Onde?)	On-line ou presencial nas unidades
When? (Quando?)	A ser definido
Why? (Por quê?)	Como o IF Sudeste MG é uma instituição que possui diferentes unidades, o favorecimento dessa integração entre elas, pode fortalecer a identidade uma dessa Instituição, mesmo com a especificidade de cada um dos <i>campi</i> e da Reitoria. E ainda, favorecer a troca de conhecimento entre os servidores, e o compartilhamento de ideias e inovações, entre as unidades.
How? (Como?)	Por meio de projetos de extensão, pesquisa, ou outro institucional.
How much? (Quanto custa?)	Verificar a necessidades de equipamentos, diárias e transporte.
Limitações	Adesão dos servidores e disponibilidade orçamentária.

Fonte: elaboração própria (2021)..

Ações voltadas para convivência e desenvolvimento de relações podem favorecer o aumento da satisfação na dimensão colegas de trabalho, e por consequência proporcionar o aumento da satisfação no trabalho. Necessário, portanto, o gestor compreender que ações específicas para cada dimensão, pode gerar resultados positivos de modo global, mesmo que alguma dimensão seja de maior restrição de atuação, como salário.

6.1.4 Satisfação com o salário

Representando a contraprestação pecuniária, a dimensão “satisfação com o salário” busca traduzir o sentimento que o salário recebido gera ao trabalhador, quando comparado com as suas necessidades individuais, com a realidade dentro da instituição e com as demais instituições congêneres. Essa dimensão busca, portanto, avaliar o nível de satisfação conforme o senso de justiça ao que o trabalhador recebe (SIQUEIRA, 2008; RIBEIRO, 2018; FREITAS, 2018).

No IF Sudeste MG, a “satisfação com o salário” apresentou resultado abaixo de 4 pontos, o que na escala utilizada revela insatisfação. Comparando-se os níveis de cargo diferentes, tem-se que os ocupantes do nível E estão mais satisfeitos que os demais. Os gestores devem buscar saber se isso decorre das atividades executadas ou se há outras variáveis que influenciam essa diferença (quadro 15).

Quadro 15 Ação voltada para Satisfação com o salário

Intermediação com o Governo	
What? (O que?)	Intermediação para atualização e melhorias acerca da remuneração
Who? (Quem?)	Reitoria
Where? (Onde?)	Brasília
When? (Quando?)	Em reuniões com Ministério da Educação.
Why? (Por quê?)	A limitação de alteração da remuneração por atuação legislativa dificulta a valorização dos servidores, e o contato político-administrativo com os governos, podem facilitar a discussão dessa matéria no Legislativo.
How? (Como?)	Apresentar propostas previamente discutidas e formuladas em conjunto com os servidores e sindicato.
How much? (Quanto custa?)	-
Limitações	Dificuldades de agenda com o Ministério e abertura de discussão sobre essa temática, bem como o momento econômico atual

Fonte: elaboração própria (2021).

Cabe ressaltar, novamente, os desafios que os gestores enfrentam nesta dimensão, visto que a realidade salarial decorre de previsão legal, não havendo discricionariedade para mudá-la, as ações, em regra, se tornam limitadas. Mas, os estudos, em outras instituições congêneres, demonstram um nível de insatisfação, podendo o gestor do IF Sudeste MG, buscar, em conjunto com as outras instituições, ações mais robustas, para melhoria do nível nesta dimensão.

6.1.5 Satisfação com a chefia

Nas relações interpessoais, há aquelas decorrentes da estrutura hierárquica, dimensão também prevista por Siqueira (2008). Essa dimensão busca identificar o nível de satisfação nas relações verticais, ou seja, o nível de “satisfação com a chefia”. Enquadra-se, nesta dimensão o contentamento em relação a quem ocupa o lugar da chefia, o alinhamento entre os interesses dos gestores e dos funcionários, e a percepção da liderança que a chefia passa ao funcionário (SIQUEIRA, 2008; RIBEIRO, 2018; FREITAS, 2018).

Em relação a essa dimensão, a pesquisa revelou que os servidores se encontravam indiferentes, com o nível de satisfação entre 4 e 5 pontos na EST. Os gestores devem se preocupar em desenvolver ações que abarcam os cargos de chefia e a relação com os liderados. Diferentes níveis de satisfação foram encontrados em estudos semelhantes, desse modo, pode o gestor buscar informações, sobre ações voltadas para essa dimensão, com instituições que os servidores se apresentaram como satisfeitos (quadro 16).

Quadro 16 Ação 1 voltada para Satisfação com a chefia

Fomento a participação dos servidores nos processos decisórios	
What? (O que?)	Fomento a participação dos servidores nos processos decisórios
Who? (Quem?)	Gestão do IF Sudeste MG
Where? (Onde?)	Em cada unidade
When? (Quando?)	Próximo ano
Why? (Por quê?)	Envolvimento dos empregados na definição dos objetivos estratégicos é uma forma de recompensa não monetária, que permite um maior reconhecimento do indivíduo com a organização.
How? (Como?)	Criar formas de incentivar a participação de todos, além dos conselhos já existentes, como assembleias e grupos de discussão.
How much? (Quanto custa?)	-
Limitações	Desenvolvimento de nova cultura de gestão.

Fonte: elaboração própria (2021).

Uma gestão participativa pode favorecer o envolvimento dos empregados, permitindo uma percepção maior de reconhecimento por parte da organização. Necessário, além do incentivo para a participação dos servidores, o desenvolvimento de competência da chefia para lidar com essa participação (quadro 17).

Quadro 17 Ação 2 voltada para Satisfação com a chefia

Treinamento para o cargo de chefia	
What? (O que?)	Treinamento para o cargo de chefia
Who? (Quem?)	Gestão de Pessoas
Where? (Onde?)	Em cada unidade
When? (Quando?)	Imediatamente com o exercício de cargo de chefia.
Why? (Por quê?)	A falta de conhecimento ou habilidades de liderança pode afetar negativamente a satisfação dos liderados, de forma que um treinamento para aqueles que exercem ou irão exercer cargo de chefia pode favorecer a manutenção ou aumento da satisfação.
How? (Como?)	Criar ciclos de cursos temáticos ou promover convênio com escolas especializadas, inclusive de governo.
How much? (Quanto custa?)	A verificar por curso e escola.
Limitações	Restrição orçamentária e organização do tempo.

Fonte: elaboração própria (2021).

O aumento da satisfação com a chefia pode ser trabalhado em relação aos liderados, como políticas de participação, e às próprias chefias, como treinamentos de gestão. Pode haver o desenvolvimento de novos gestores dentro dos grupos de servidores, buscando o envolvimento destes com a organização. Como uma das dimensões da satisfação, cabe o gestor se preocupar em avaliar e desenvolvê-la, para o aumento da satisfação no trabalho, assim como a satisfação com a natureza do trabalho.

6.1.6 Satisfação com a natureza do trabalho

Cada dimensão possui sua importância na influência do nível de satisfação global e, quando se fala da “satisfação com a natureza do trabalho”, não é diferente. Essa dimensão se relaciona com as tarefas executadas pelo indivíduo, com o nível de desafio e de monotonia, com a possibilidade de desenvolvimento e crescimento, bem como com o nível de responsabilidades envolvidas (SIQUEIRA, 2008; RIBEIRO, 2018; FREITAS, 2018).

Cabe lembrar que, no serviço público, os cargos e suas tarefas são previstos em lei, ou seja, as funções que determinado indivíduo deve realizar quando ocupando determinado cargo já são previamente definidas. De certo modo, isso facilita a ação do gestor, que poderia seguir essa espécie de manual para a delegação de tarefas. Por outro lado, pode ocorrer uma limitação de responsabilidades e desafios (BERGUE 2010; 2019; RIBEIRO, 2018; FREITAS, 2018).

Em diferentes estudos, essa dimensão se apresentou em nível alto ou indiferente em relação a satisfação, no IF Sudeste encontrou-se, a partir do presente estudo, o nível entre 4 e 5 pontos, que representa indiferença. O gestor, portanto, deve se preocupar com essa dimensão, podendo melhorar, por exemplo, com as seguintes ações (quadro 18):

Quadro 18 Ação 1 voltada para Satisfação com a natureza do trabalho
Fomento para desenvolvimento de projetos coordenados por TAEs

What? (O que?)	Fomento para desenvolvimento de projetos coordenados por TAEs
Who? (Quem?)	Gestão de pessoas, Diretorias de Extensão e Pesquisa.
Where? (Onde?)	Em cada unidade.
When? (Quando?)	Anual ou semestral
Why? (Por quê?)	A realização de atividades da área de interesse do indivíduo pode favorecer o aumento satisfação com a natureza de trabalho, mas para isso, além da possibilidade de realizar tais atividades, o servidor deve sentir o apoio da chefia e da organização para realização.
How? (Como?)	Editais e organização de carga horária
How much? (Quanto custa?)	-
Limitações	Interesse dos servidores e apoio das chefias.

Fonte: elaboração própria (2021).

O alinhamento dos objetivos da organização e os interesses de seus funcionários pode favorecer o aumento da satisfação e do desempenho organizacional. Por isso, buscar incentivar projetos coordenados por técnicos em áreas de seu interesse pode influenciar positivamente no aumento da satisfação no trabalho, por meio da dimensão natureza do trabalho. Outra ação que pode favorecer esse alinhamento é a construção de uma política de desenvolvimento e qualificação direcionada (quadro 19).

Quadro 19 Ação 2 voltada para Satisfação com a natureza do trabalho
Construção de uma política de desenvolvimento e qualificação direcionada

What? (O que?)	Construção de uma política de desenvolvimento e qualificação direcionada
Who? (Quem?)	Gestão de pessoas e os setores do IF Sudeste
Where? (Onde?)	Em cada unidade
When? (Quando?)	Semestralmente/anualmente
Why? (Por quê?)	Para o aumento da satisfação a gestão deve se preocupar com os interesses individuais, entretanto não pode se abster de desenvolver a própria instituição. De forma que ações conjuntas da gestão com os

	interessados pode ser uma maneira de aumentar a satisfação no trabalho.
How? (Como?)	Mapeamento das necessidades do setor em conjunto com a gestão de pessoas, criação de prioridades de desenvolvimento e direcionamento de cursos e capacitações que atendam as necessidades em ordem de prioridade.
How much? (Quanto custa?)	A depender da necessidade.
Limitações	Aceitação do setor e restrições orçamentárias.

Fonte: elaboração própria (2021).

Uma política de desenvolvimento e qualificação direcionada pode contribuir para o desenvolvimento da organização ao mesmo tempo que pode influenciar no aumento da satisfação no trabalho. Dessa maneira, o servidor pode buscar desenvolvimento em temáticas de seu interesse, ao mesmo tempo que seja direcionada para a aplicação na organização, alinhando assim objetivos organizacionais e individuais.

6.1.7 Satisfação com as promoções

Como o salário e as funções do cargo, as promoções no serviço público são regulamentadas por lei. Há aquelas vinculadas ao merecimento e outras à capacitação, no caso do IF Sudeste MG. Para Siqueira (2008) e Bergue (2019), a dimensão “satisfação com as promoções” se relaciona não apenas com o número de vezes que pode ocorrer, mas também pelos critérios escolhidos, pelas garantias e pelo sentimento de justiça que proporciona.

Os funcionários precisam perceber que há justiça e que há reconhecimento daqueles que realmente contribuem para o desenvolvimento da organização, com avaliações claras, objetivas e justas. Mesmo que no setor público seja predefinido o plano de carreiras e as etapas e valores a serem recebidos em relação a promoção, o gestor pode melhorar o processo para alcançá-las.

Estudos apresentados por diferentes autores demonstram baixo nível de satisfação, até mesmo alto níveis de insatisfação (FRAZÃO, 2016; CARVALHO, 2017; FREITAS, 2018; RIBEIRO, 2018). No caso do IF Sudeste MG, foi percebido um nível menor que 4 na dimensão “satisfação com as promoções”, o que representa no instrumento utilizado insatisfação, confirmando a compatibilidade com outras instituições semelhantes a essa pesquisa. Este é um fator de importância e desafio para uma gestão que busca o aumento da satisfação de seus servidores (quadro 20).

Quadro 20 Ação 1 voltada para Satisfação com as promoções
Criação de Planos de Trabalhos de curto e médio prazo

What? (O que?)	Criação de Planos de Trabalhos de curto e médio prazo
Who? (Quem?)	Gestão de pessoas com os setores.
Where? (Onde?)	Em cada unidade
When? (Quando?)	Semestralmente
Why? (Por quê?)	A clareza das atividades a serem realizadas e como serão avaliadas possibilita uma segurança para os indivíduos, também favorece uma percepção de equidade e justiça, pois assim aqueles envolvidos no processo de avaliação e promoção poderão ter ciência dos motivos que geraram determinado resultado.
How? (Como?)	Mapeamento das atividades realizadas e das atividades que precisam ser desenvolvidas, criar em conjunto um plano de trabalho para elas e uma forma de avaliação dos servidores.
How much? (Quanto custa?)	-
Limitações	Aceitação por parte dos setores e servidores.

Fonte: elaboração própria (2021).

A criação de planos de trabalhos para os servidores pode ter como objetivo promover a clareza das atividades a serem realizadas e a forma de avaliação de seu desempenho. Essa clareza pode favorecer uma segurança aos indivíduos e uma percepção de justiça dos resultados das avaliações realizadas. Por isso, o gestor deve se preocupar em construir uma política de tarefas e avaliação coerentes e justas, podendo, dessa forma, influenciar o aumento da satisfação na dimensão promoções.

Quadro 21 Ação 2 voltada para Satisfação com as promoções
Revisão da política de avaliação de desempenho

What? (O que?)	Revisão da política de avaliação de desempenho
Who? (Quem?)	Gestão de Pessoas da Reitoria em conjunto com os setores.
Where? (Onde?)	No IF Sudeste MG
When? (Quando?)	Semestralmente/anualmente
Why? (Por quê?)	Uma avaliação de desempenho considerada justa e equitativa, que corresponda a realidade dos servidores, pode favorecer o aumento da satisfação no trabalho, em especial, no aspecto das promoções.
How? (Como?)	Criar um grupo de trabalho que possa estudar e propor uma avaliação de desempenho desenvolvida em conjunto com os servidores.
How much? (Quanto custa?)	-
Limitações	Aceitação por parte dos servidores e dos <i>campi</i> .

Fonte: elaboração própria (2021).

Ações para aumento da satisfação na dimensão promoção podem ter limitações relacionadas ao Regime Jurídico Público, porém, o gestor pode buscar formas adequadas a esse regime para desenvolver esse fator de satisfação. O desenvolvimento de avaliações coerentes, objetivas e direcionadas a uma estrutura de atividades pode trazer segurança aos avaliados, e entendimento do deve ser feito (quadro 21).

Percebe-se que cada dimensão possui sua contribuição para a satisfação global do indivíduo, e que pode se diferenciar entre os componentes da forma de trabalho de determinada organização. No caso das organizações públicas, a rigidez legal pode prejudicar o nível da satisfação, isso porque o gestor fica limitado em determinados aspectos. Desse modo, os gestores devem procurar desenvolver sistemas de recompensas capazes de favorecer o aumento da satisfação e que estejam alinhadas e adequadas as prescrições legais, a fim de que a organização se desenvolva e melhore as entregas dos serviços públicos para a sociedade

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão de Pessoa se apresenta como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional e o alcance dos resultados pretendidos. Diversos estudos demonstram que ações direcionadas para o bem-estar dos funcionários favorecem o aumento de sua produtividade. Neste mesmo sentido, a Satisfação no Trabalho também contribui para o aumento e a melhoria dos resultados organizacionais.

Dessa forma, tem-se como um dos principais desafios para a Gestão de Pessoas manter os trabalhadores satisfeitos e comprometidos com o bom desempenho de suas tarefas, seja em empresas privadas, seja em instituições públicas. Quando se fala em instituições federais de ensino, esse desafio permanece, visto que o corpo de funcionários é heterogêneo, e cada indivíduo possui seus anseios e desejos.

Com a definição de uma política adequada de recompensas, a satisfação no trabalho pode ser elevada, refletindo nos resultados da própria organização. Mesmo que se manifestem limitações maiores no setor público para definição de espécies de recompensas, é importante que o gestor se preocupe em construir um sistema o mais eficiente possível, dentro dos próprios limites legais.

Por essa razão, a presente dissertação buscou estudar a realidade dos técnicos administrativos em educação do IF Sudeste MG, visando identificar o nível de satisfação no trabalho, para fornecer ferramentas ao gestor para auxiliá-lo na construção de um sistema de recompensas que atendesse os critérios legais, mas também atendesse o objetivo de aumentar a satisfação no trabalho.

Conforme apontando na metodologia, foi possível identificar o nível de satisfação no trabalho dos indivíduos que responderam ao questionário. O que se constatou é que, em grande parte das dimensões analisadas, prevalece a indiferença, ou seja, os servidores não estão satisfeitos e nem insatisfeitos. Percebe-se que as políticas que poderiam favorecer a satisfação ainda são incipientes na instituição pesquisada e que nem todos os respondentes foram por elas contemplados.

Com a análise individualizada por dimensões, encontrou-se insatisfação com salário e com promoções, resultado semelhante a outros estudos de população de técnicos administrativos, o que confirma para os respondentes as proposições que os servidores técnicos administrativos do IF Sudeste MG estão com nível baixo de “satisfação com o salário” com nível baixo de “satisfação com as promoções”, ou seja, em que estariam insatisfeitos nas dimensões salário e promoções.

Encontrou-se indiferença em relação às dimensões de chefia, o que confirmou a proposição de que os servidores técnicos administrativos do IF Sudeste MG estão com nível baixo de “satisfação com a chefia”, para esses indivíduos. Foi encontrada indiferença com a natureza de trabalho, esta, por sua vez, pode ser observada pelo gestor como dimensão estratégica para melhorar o sentido que o servidor dá para seu trabalho. Entretanto, essa indiferença com a natureza do trabalho não confirma a proposição de que os servidores técnicos administrativos do IF Sudeste MG estão com nível alto de “satisfação com a natureza do trabalho” para esse grupo estudado, portanto se constitui um ponto de interesse de estudo para a população global do IF Sudeste MG.

Em relação aos resultados acerca da dimensão satisfação com os colegas, os respondentes manifestaram-se como satisfeitos, confirmando a proposição de que os servidores técnicos administrativos do IF Sudeste MG estariam com o nível alto de satisfação nesta dimensão. Cabe ressaltar, que apesar de estar alinhado com outros estudos, o grupo estudado apresenta satisfação nesta dimensão, porém o gestor pode buscar melhorar o nível de satisfação, visto que pode ser aumentado. Este estudo e o percurso teórico desta dissertação demonstram que a variável satisfação é item importante para uma boa política de GP, de forma que servidores mais satisfeitos possivelmente trarão resultados melhores.

Em sequência, buscou-se analisar a relação da satisfação com as variáveis de caracterização da amostra. Verificou-se que, em geral, os grupos criados não apresentaram grande diferenças no nível de satisfação, podendo ser resultado dos servidores que se propuseram a responder a pesquisa, ou mesmo a realidade encontrada no Instituto. Mesmo não havendo grandes diferenças, pode-se perceber que aqueles indivíduos que se enquadraram no gênero feminino apresentaram uma mediana de satisfação maior do que aqueles que se enquadraram no gênero masculino, bem como a média da satisfação nas dimensões estava mais alta no primeiro grupo.

Em relação à variável tempo de exercício, encontrou-se que indivíduos mais antigos se apresentam mais insatisfeitos, o que foi de encontro a estudos anteriores com população semelhante, em que servidores mais velhos estariam mais satisfeitos. O que não confirmou, portanto, para esses indivíduos participantes, a proposição de que os servidores técnicos administrativos do IF Sudeste MG com mais tempo de exercício no instituto estão mais satisfeitos no trabalho. Em relação a essa mesma variável, percebe-se que a dimensão da satisfação com colegas é a maior alta, o que se repete nas relações pesquisadas. Em relação ao tempo de exercício, semelhante apresentação ocorreu, aqueles que estavam a mais tempo na instituição estavam mais insatisfeitos.

Relacionando a satisfação no trabalho e o nível do cargo do servidor revelou que os servidores de nível E se apresentavam mais satisfeitos com o salário que os demais. Não se encontrou diferença em relação a quem tinha exercício cargo comissionado ou não. Já a análise acerca do nível de escolaridade, em algumas dimensões aqueles que tinham nível de escolaridade menor estavam mais satisfeitos, como em relação ao salário, e em outros aspectos como a satisfação com a chefia estavam menos satisfeitos. Neste sentido, o gestor pode avaliar como o cargo e a função tem influenciado a percepção do servidor em relação ao seu trabalho.

Por fim, buscou-se analisar a relação da satisfação com as licenças de capacitação de três meses e qualificação *stricto sensu*. Em relação à primeira variável, não foram observadas diferenças relevantes entre aqueles que usufruíram da licença dos que ainda não tinham usufruído. Cabe, porém, ressaltar que os primeiros estavam com a mediana mais alta em relação à satisfação que aqueles que não tinham usufruído. Na licença para qualificação, não houve diferença nos grupos que a obtiveram ou não, mas é relevante observar que as dimensões salário e promoções estavam baixas entre indiferença e insatisfação.

Como uma sugestão para estudos futuros, cabe uma investigação mais detalhada sobre as variáveis explicativas que apresentaram maior diferença no nível de satisfação dos servidores respondentes. Foram essas: a faixa etária, em que os mais velhos estavam menos satisfeitos que os demais; o nível do cargo, em que os servidores de nível E estavam mais satisfeitos que os demais níveis e a licença para capacitação de três meses, em que a mediana da satisfação com salário estava mais altas para aqueles que usufruíram dessa recompensa.

Vale lembrar que a pesquisa envolveu apenas uma parcela dos servidores do IF Sudeste MG, não sendo constituída por uma amostra probabilística. Apesar disso, pode fornecer um panorama da situação atual referente à satisfação no trabalho. Outro fator limitador é o momento que foi realizado o levantamento de dados, um ano após o início da pandemia de Covid, o que pode ter influenciado as respostas, caso se tivessem sido realizadas em momento anterior.

Mesmo com suas limitações, o presente estudo possibilita a abertura de novas pesquisas que podem contribuir para o serviço público de forma geral e para o próprio IF Sudeste MG. Em relação ao serviço público sugere-se a criação de ferramentas específicas para essa realidade, pois as ferramentas disponíveis são voltadas originalmente para o ambiente privado. Em relação ao IF Sudeste, esse estudo apresenta uma sugestão de ações iniciais, mas também favorece o início de uma investigação recorrente sobre a satisfação no trabalho e como ela tem se comportado na instituição.

REFERÊNCIAS

AGUSTINI, Maria Julia et al. Incentivos organizacionais: a chave do sucesso para o novo sistema de gestão. **Anais do Seminário Científico do UNIFACIG**, n. 3, 2018.

ALVES, Maykon Costa. GESTÃO DA DE PESSOAS VOLTADA À INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DA GESTÃO NOS PROCESSOS OPERACIONAIS DO CONTEXTO SUBNACIONAL. **Multidebates**, v. 4, n. 2, p. 233-244, 2020. Disponível em: <http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/213>. Acesso em: 13 out. 2020.

ANDRADE, Valeska de Almeida. **Modelos de Recompensas**: Um estudo de caso do nível de satisfação dos empregados com modelo atual. Orientadora: Simone Fernandes Queiroz. 2018. 37 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado - Administração) - UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS, Belo Horizonte - MG, 2018. Disponível em: <http://bib.pucminas.br:8080/pergamumweb/vinculos/00002b/00002b60.pdf>. Acesso em: 15 out. 2020

ANGELIM, Emanuel Geffson Dantas; ALENCAR, Olivia Lima Guerreiro de Satisfação no ambiente de trabalho dos funcionários da Madeireira Três Irmãos. **Revista de Administração da UNI7**, Fortaleza, ano 2018, v. 2, ed. 1, p. 13-49, 18 jun. 2018. Disponível em: <https://periodicos.uni7.edu.br/index.php/revistadaadministracao/issue/view/33>. Acesso em: 9 out. 2020.

MOTIVAÇÃO de pessoas no setor público:: uma breve reflexão sobre a literatura.. **Brazilian Applied Science Review**, Curitiba, v. 3, ed. 1, p. 313-332, 2019. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BASR/article/view/764/656>. Acesso em: 9 out. 2020.

BACHA, Angela Maria; GRASSIOTTO, Oswaldo da Rocha; GONÇALVES, Simone Pollini; HIGA, Rosângela; FONSECHI-CARVASAN, Gislaíne Aparecida; MACHADO, Helymar da Costa; CACIQUE, Denis Barbosa. Satisfação no trabalho da equipe de enfermagem em um hospital universitário. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [S.L.], v. 68, n. 6, p. 1130-1138, dez. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2015680619i>. Acesso em: 9 out. 2020.

BARBOSA, Joana Manuela Vieira. **A satisfação com as recompensas e a motivação da força de vendas em Portugal**. 72 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Comercial) - Universidade do Porto - Faculdade de Economia, Porto, 2013. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/70786>. Acesso em: 15 out. 2020.

BARROS, F. C. **Motivação e satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação**. 2015. 180 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2015.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público. Brasília: P Fundação Escola Nacional de Administração Pública -Enap, 2019. 181 p. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pes

soas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%BAblico.pdf. Acesso em: 10 out. 2021.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas em organizações públicas. 3ª ed. Caxias do Sul: **Educs**, 2010. 432 p.

BLAND, J M.; ALTMAN, D. G. Statistics notes: cronbach's alpha. *Bmj*, [S.L.], v. 314, n. 7080, p. 572-572, 22 fev. 1997. *BMJ*. <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.314.7080.572>.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BRANDÃO, Isac de Freitas et al. Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego no Ceará. **Read**. Porto Alegre – Edição 77 - Nº 1 – janeiro/abril 2014 – p. 90-113

BRASIL, Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, Brasília, DF, abril, 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm Acesso em: 21 de setembro de 2020.

BRASIL, Lei n. 13.346, de 10 de outubro de 2016. Dispõe sobre a extinção de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores e a criação de funções de confiança denominadas Funções Comissionadas do Poder Executivo. Brasília, DF, abril, 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113346.htm Acesso em: 21 out. 2020

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, abril, 2020.

BRASIL. Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Brasília, DF, abril, 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9262.htm Acesso em: 21 setembro de 2020

BRASIL. Decreto nº 9.262, de 9 de janeiro de 2018. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Brasília, DF, abril, 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9262.htm Acesso em: 21 sep. 2020

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações **públicas** federais, e dá outras providências. **Disponível em:** http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm. Acesso em: 20 de abril de 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9739, de 28 de março de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a

licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. [S. l.], 28 mar. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/Decreto/D9739.htm. Acesso em: 13 out. 2020.

BRASIL. Decreto nº 9745, de 8 de abril de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. [S. l.], 8 abr. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9745.htm. Acesso em: 13 out. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. [S. l.], 28 ago. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 13 out. 2020.

CAMARA, P. B. (2011). Os Sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos Recursos Humanos (3ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

CAMARA, P. Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos. 2 ed. Rev. Aum. Lisboa: Dom Quixote, 2006.

CAMARANO, G. B. DA S.; KELLER, E.; SARTES, L. M. A.; FERREIRA, M. L.; SANTOS, C. G. B.; LUQUINI, I. DE M. A. M.; DIAS, R. T. Universidade pública: satisfação dos servidores técnico-administrativos com plano de carreiras. **Principia: Caminhos da Iniciação Científica**, v. 19, n. 1, p. 10, 22 abr. 2020.

CANDELORO, Raúl. **Não Tenha Dúvidas: Método 5W2H**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/nao-tenha-duvidas-metodo-5w2h/26583/>> 2008. Acessado em 02 mar 2021.

CAPPI, Mariana Nitz; ARAUJO, Bruno Felix von Borell de. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 576-600, Dec. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141323112015000300576&lng=en&nrm=iso.

CARVALHO, Iêda Lúcia Pereira de. Administração pública e satisfação de servidores: estudo de caso na junta comercial do estado do Pará (JUCEPA) no que tange à satisfação com as condições de trabalho. **Revista de Administração e Contabilidade**. v. 4, n. 8, p. 130-166, dez. 2017. Disponível em: <<http://www.revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/156>>. Acesso em: 09 set. 2021.

CARVALHO, Júlio César de. **Motivação e satisfação na administração pública**: um estudo de caso na Reitoria do Instituto Federal do Triângulo Mineiro. Orientador: José Carlos Pereira Morais. 2017. 115 p. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) - INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO, PORTO, 2017.

DOI <http://hdl.handle.net/10400.22/10456>. Disponível em:
<http://hdl.handle.net/10400.22/10456>. Acesso em: 8 nov. 2021.

CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de; BRITO, Lydia Maria Pinto; VARELA, Jedíjja Hadassa de Santana. A resignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. **Holos**, [S.l.], v. 4, p. 408-423, set. 2017. ISSN 1807-1600. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5168>>. Acesso em: 22 set. 2020. doi:<https://doi.org/10.15628/holos.2017.5168>.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CRESWELL JW, KLASSEN AC, PLANO CLARK VL, Smith Research. Best practices for mixed methods research in the health sciences. National Institutes of Health; 2011.

CRONBACH, L. J. **Coefficient alpha and the internal structure of tests**. Psychometrika. 1951.

DANTAS, Erica Lissandra Bertolossi. **Política de gestão de pessoas em universidades federais: a percepção dos técnicos-administrativos sobre o plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em educação - PDIPCCTAE - na universidade federal do Tocantins**. 2015. 188 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) - Universidade Federal do Tocantins - Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas, Palmas, 2015. Acesso em: 13 out. 2020.

DEMO, Gisela *et al.* Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010, **Rev. Adm. Mackenzie** (Online), São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, Oct. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167869712011000500002&lng=en&nrm=iso>. Acesso 22 de Set. 2020. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000500002>. DI PIETRO, Maria Sylvia Zancanella Di. **Direito Administrativo**. 31 ed. rev. atual e ampl. Rio de Janeiro: Forense 2018.

DITTERICH, Rafael Gomes; MOYSES, Simone Tetu; MOYSES, Samuel Jorge. O uso de contratos de gestão e incentivos profissionais no setor público de saúde. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 4, p. 615-625, Apr. 2012. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102311X2012000400002&lng=en&nrm=iso>. access on 15Oct. 2020. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2012000400002>.

DUARTE, Rodrigo Lana. **A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos**. 2016. 54f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitoria, 2016.

DUARTE, Rodrigo Lana; TEIXEIRA, Aridelmo; SOUSA, Lindonjonson Gonçalves de. A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, [s. l.], v. 9, ed. 3, p. 393-413. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/41504>. Acesso em: 6 out. 2020.

EVANGELISTA, Gláucia Lopes Luiz; ALMEIDA, Alexandre Nascimento de; ABREU, Lucijane Monteiro de. Indicadores de avaliação da gestão orçamentária universitária – um estudo de caso para a Universidade de Brasília. *Revista Meta: Avaliação*, [S.l.], v. 12, n. 36, p. 689-718. Disponível em: <<http://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/artic le/view/2721>>. Acesso em: 21 sep. 2020. doi:<http://dx.doi.org/10.22347/2175-2753v12i36.2721>.

FELSON, Leonard. Netting limitations. *Marketing News*, Chicago, v. 35, n. 5. 2001,

FERREIRA, M. A., OLIVEIRA, U. R., GARCIA, P. A. A. (2014). Quatro ferramentas administrativas integradas para o mapeamento de falhas: um estudo de caso. *Revista Uniabeu*, 7, 300-315.

FIGUEIREDO, Jussara Moore de. **Estudos sobre a satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma IFES**. Orientador: Hilda Maria Rodrigues Alevato. 2012. 175 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense - Escola de Engenharia, Niterói, 2012. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/492/1/Dissertacao%20Jussara%20Figueiredo-2012.pdf>. Acesso em: 6 out. 2020.

FONTES FILHO, J. Rubens. Da nova gestão pública à nova governança pública: as novas exigências de profissionalização da função pública. *In: Congreso internacional del clad sobre la reforma del estado y de la administración pública*, 9., 2014, Quito. *Anais [...]*. Caracas: Clad, 2014.

FRAZÃO, Edjane Borges. **Índice de satisfação no trabalho e sua relação com o clima organizacional entre servidores de uma instituição pública federal**. Orientador: Evangelista, Renata Alessandra. 2017. 80 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Organizacional (RC) - Universidade Federal de Goiás, Goiás, 2016. Disponível em: <http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/6568>. Acesso em: 6 out. 2020.

FREITAS, Daniel Martinho. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho: estudo de caso de uma reitoria de um Instituto Federal de Ensino**. 2018. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Educação.

GARRIDO, Tereza Cristina Jurema. **Satisfação no trabalho: um estudo no Superior Tribunal de Justiça**. 2009. 43 f. Monografia (Especialização em Gestão Judiciária) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GRADIM, Milena Neves *et al.* Satisfação no trabalho: uma análise dos servidores técnicos administrativos da faculdade de administração e finanças da UERJ. *Revista Vianna Sapiens*, v.9, n.1. Juiz de Fora, 2018.

HACK, Érico. *Noções preliminares de Direito Administrativo e Direito Tributário* [livro eletrônico]. 2ª edição rev., atual. e ampl. Curitiba. InterSaberes, 2017.

HAIR, Joseph F., et al. *Análise multivariada de dados*. 5ª ed. Bppkman, 2005. Porto Alegre.

HAYES, B. E. **Measuring Customer Satisfaction: Survey design, use, and statistical analysis methods**. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1998.

HOFMANS, Joeri; GIETER, Sara de; PEPERMANS, Roland. Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, [S.L.], v. 82, n. 1, p. 1-9, fev. 2013. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2012.06.007>.

HORA, Gabriela Pereira Rangel; RIBAS JUNIOR, Rodolfo; SOUZA, Marcos Aguiar de. Estado da Arte das Medidas em Satisfação no Trabalho: Uma Revisão Sistemática. **Trends Psychol.** Ribeirão Preto, v. 26, n. 2, p. 971-986, June 2018. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S235818832018000200971&lng=en&nrm=iso>. Acesso 20 de out. 2020. <https://doi.org/10.9788/tp2018.2-16pt>.

IF SUDESTE MG (Minas Gerais). **O Instituto**. In: IF SUDESTE MG (Minas Gerais). O Instituto. Minas Gerais, 29 set. 2020. Disponível em: <https://www.ifsudestemg.edu.br/institucional/instituto>. Acesso em: 26 out. 2020.

IF SUDESTE MG. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014/2 - 2020**. página inicial > institucional > plano de desenvolvimento institucional – PDI. Disponível em: <<https://www.ifsudestemg.edu.br/institucional/pdi>> Acesso em: 13 de outubro de 2020.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; CERQUEIRA, Raquel Lilian Barbi de; LIOTTO, Melissa; ALMEIDA, Simone Marques de; PEREIRA, Mércia; SILVA, Jose Marcos da. Gestão de pessoas em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, [s. l.], ano 2012, v. 5, ed. 2, p. 129-157, 17 ago. 2012. DOI <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p129>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n2p129>. Acesso em: 13 out. 2020.

KENDALL, M. G., BUCKLAND, W. R. *A Dictionary of Statistical Terms*. London: Longman Group, 121. 1957.

LA FALCE, Jefferson Lopes et al. Satisfação no trabalho: Estudo longitudinal em uma Organização Pública de Ensino Superior. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 4, p. 153-175, 2020.

LEONTITSIS, A.; PAGGE, J. **A simulation approach on Cronbach's alpha statistical significance**. *Mathematics and Computers in Simulation*. v. 73, p. 336-340. 2007.

LIMA, Paulo Ricardo Silva; LESSA, Jairo Rafael de Carvalho; ROCHA FILHO, Jorge Luiz. Teorias motivacionais no contexto da administração pública brasileira: a necessidade de implementação de políticas para motivar pessoas. **Revista de Direito da Administração Pública**, v. 1, n. 2, 2021.

LOCKE, E. A., & WHITING, R. J. (1974). Sources of satisfaction and dissatisfaction among solid waste management employees. **Journal of Applied Psychology**, 59(2), 145–156. <https://doi.org/10.1037/h0036531>

MACHADO, Simone Silva. **Gestão da qualidade**. Goiás, Instituto Federal de ciência e tecnologia Campus Inhumas, 2012.

MARCONI, Nelson. Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sociais. In: IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2004, Madrid. Anais del IX Congreso del CLAD, 2004.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários. **Psicol. estud.**, Maringá , v. 14, n. 1, p. 75-82, Mar. 2009 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141373722009000100010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 06 Out. 2020. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722009000100010>.

MARTINEZ, Maria Carmen. As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador. 2002. Dissertação (Mestrado em Saúde Ambiental) - Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cad. psicol. soc. trab.** São Paulo , v. 6, p. 59-78, dez. 2003. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172003000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 06 out. 2020.

MATTOS, C. A. C., VIDAL, J. P., da SILVEIRA LIRA, M., COSTA, N. L., & ABUD, G. M. B. (2017). Satisfação e trabalho na administração pública federal: uma investigação entre servidores do ensino superior. **Revista Cereus**, 9(1), 57-75.

MELFE, Ana Catarina de Jesus. **A Satisfação no Trabalho e as Recompensas Salariais**. Orientador: António João Santos Nunes. 2014. 59 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) - UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Covilhã, 2014. Acesso em: 15 out. 2020.

MENEZES, Danubia Paula da Silva. **Motivação e satisfação no serviço público e os seus reflexos no ato de remoção**: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco. Orientador: GUEIROS, Mônica Maria Barbosa. 2017. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2016. Acesso em: 6 out. 2020.

MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.

MOTA, Rodrigo Alves. **Envolvimento e satisfação no trabalho**: estudo de caso entre diferentes grupos de trabalhadores da Universidade Federal Fluminense. Orientador: Carlos Francisco Simões Gomes. 2016. 94 f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) - Universidade Federal Fluminense - Escola de Engenharia, Niteroi, 2016.

MOTTAZ, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.

OLIVEIRA, Maria Joselice Lopes de *et al.* Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, São Paulo, v. 15, n. 5, p. 72-101, out. 2014. Disponível em

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167869712014000500004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 22 set. 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712014/adm-inistracao.v15n5p72-101>.

OLIVEIRA, Virgílio Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão / Organizadores, Marcos Tanure Sanabio, Gilmar José dos Santos, Marcus Vinicius David. – Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2013.

PALOTTI, Pedro Lucas de Moura; FILGUEIRAS, Fernando de Barros; NASCIMENTO, Maricilene Isaira Baia do. Policy design e múltiplas evidências : proposta analítica da dinâmica da política de transformação digital dos serviços públicos da administração pública federal brasileira. **IPEA**. 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10367?mode=simple>>. Acesso em: 8 Mar. 2021.

PARADELA, Victor Cláudio e GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti. Aprendizagem e desenvolvimento de talentos. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2021.

PARADELA, Victor Cláudio, GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti Gomes. **Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro. FGV Editora, 2018

PEINADO, J., & GRAEML, A. R. (2007). **Administração da produção**: operações industriais e de serviços. Curitiba: UnicenP.

PEREIRA, Elaine Danielle Guedes; ALMEIDA, Carlos Alano Soares de. Rotatividade de pessoal no serviço público federal brasileiro: breve revisão da literatura. **Encontro Brasileiro de Administração Pública**, v. 4, 2017.

PEREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicol. USP**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127-140, dez. 1990. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 06 out. 2020.

PERRY, James L.; HONDEGHEM, Annie; WISE, Lois Recascino. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. **PAR - Public Administration Review**, Palmas, ano 2010, v. 70, ed. 5, p. 681-690, 31 ago. 2010. DOI <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>. Acesso em: 13 out. 2020.

PINHO, Ana Paula Moreno; OLIVEIRA, Evalda Rodrigues da Silva de. Comprometimento organizacional no setor Público: um levantamento bibliográfico dos últimos 27 anos no Brasil. 2017.

PINHO, Ruth Carvalho de Santana; BRASIL, Maria de Fátima Teixeira. Implantação do sistema de governança na Universidade Federal do Ceará na percepção dos gestores. **Revista Controle-Doutrina e Artigos**, v. 19, n. 1, p. 194-235, 2021.

R CORE TEAM. R: A Language and Environment for Statistical Computing. Vienna, Áustria: [s.n.]. Disponível em: <https://www.R-project.org/>. 2020.

REIS, Renata Ornellas Felisberto De Lima; VILLARDI, Beatriz Quiroz. Análise do desenvolvimento de carreira dos servidores Técnicos Administrativos em Educação da UFRRJ, sob a ótica da Gestão Estratégica de Pessoas por competências no Setor Público. In: Anais do XI CASI Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, 2018, ECEME. Anais do(a) Anais do XI CASI – Congresso de Administração, Sociedade e Inovação. Recife: Even3, 2018. v. 11.

RIBEIRO, Elisa Leonardi. Sentidos do trabalho e satisfação no trabalho no setor público. 2018. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Viçosa, Florestal. 2018.

RITO, P. (2006). O sistema de recompensas – remunerações e benefícios. Revista TOC, 80, 44-55.

RODRIGUES, Rita Lauane Alves. **A gestão de pessoas no serviço público: um estudo sobre servidores do Distrito Federal (DF)**. Orientador: João Francisco Sarno Carvalho. 2019. 34 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em gestão de Instituições Federais de Educação Superior.) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação, Belo Horizonte, 2019.

RODRIGUES, Rita Lauane Alves; CARVALHO, João Francisco Sarno. A gestão de pessoas no serviço público: um estudo sobre servidores da secretaria de educação do Distrito Federal (DF). **Interação**, Varginha, ano 2019, v. 22, ed. 1, p. 16-42, 2019. Acesso em: 13 out. 2020.

ROLA, A. M. (2013). As Percepções de Justiça Organizacional no Sistema de Recompensas e a sua Influência na Satisfação no Trabalho : Estudo de Caso INATEL. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria, Leiria.

ROLIM, Clélio Figueiredo. **Fatores de satisfação e insatisfação no trabalho: o caso dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Amazonas**. Orientador: Colossi, Nelson. 2012. 125 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico., Florianópolis, SC, 1998. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/77395?show=full>. Acesso em: 6 out. 2020.

ROSA, Adriana Isabel Varela. **Sistema de recompensas: estudo de um caso**. Orientador: Isabel Faria Vaz. 2012. 67 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) - Instituto Politécnico de Setúbal - Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2012. Disponível em: <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/4646>. Acesso em: 15 out. 2020.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristovão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

SILVA, Alan Elias; SOUSA, Jalva Lilia Rabelo de. Um estudo acerca da satisfação no trabalho em uma instituição pública de ensino. In: Anais do XII CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação. Anais Palhoça (SC) FATENP - Unigranrio, 2019. Disponível em: <<https://www.even3.com.br/anais/12casi/201360-um-estudo-acerca-da-satisfacao-no-trabalho-em-uma-instituicao-publica-de-ensino>>. Acesso em: 09/10/2020

SILVA, Alisson O. da, et al. **Gestão da Qualidade: Aplicação da Ferramenta 5W2H como Plano de Ação para Projeto de Abertura de uma Empresa.** Faculdade Horizontina – FAHOR, 2013.

SILVA, Carlos George Costa Da ; SANTOS, Everton Paulino Dos ; CAFFÉ FILHO, Hesler Piedade . A Gestão de Pessoas no Setor Público: uma revisão bibliográfica no cenário brasileiro contemporâneo. **REVISTA DE PSICOLOGIA** , v. 13, p. 642-654, 2019.

SILVA, Maria Jose Buchalle. Satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional: um estudo de caso com os servidores docentes e técnicos administrativos do IFPA – Campus Santarém. 2016. 65 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

SILVEIRA, H. E.; MARTELLI, R.; OLIVEIRA, V. V. A implantação da ferramenta 5W2H como auxiliar no controle da gestão da empresa agropecuária São José. **Revista de Administração do Sul do Pará**, v. 3, n. 2, p. 68-80, 2016.

SIQUEIRA, M. M. M., **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão** / Mirlene Maria Matias Siqueira (org.). – Porto Alegre : Artmed, 2008.p, 257 – 266.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JR, Sinésio. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, v. 2, p. 317-348, 2004.

SOBREIRA, F. E., ZILLE, L. P., & FARONI, W. (2021). COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: estudo com servidores técnico-administrativos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa. *Administração Pública E Gestão Social*, 13(1).

TUKEY, John W. Some thoughts on clinical trials, especially problems of multiplicity. **Science**, p. 679-684, 1977.

VARELA, Samira Helena Vieira. **Sistema de recompensas e satisfação no trabalho**: estudo de caso da Caixa Económica de Cabo Verde. Orientador: Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor. 2017. 82 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras) – Instituto Politécnico de Lisboa, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Lisboa, 2017. DOI <http://hdl.handle.net/10400.21/8922>. Disponível em: <http://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/8922>. Acesso em: 15 out. 2020.

VARGAS, Rosângela César. **Satisfação no trabalho: uma análise por meio das âncoras de carreira no serviço público.** 2016. 62f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória, 2016.

VASCONCELLOS-GUEDES, L.; GUEDES, L. F. A. E-surveys: Vantagens e Limitações dos Questionários Eletrônicos via Internet no Contexto da Pesquisa Científica. In: X SemeAd - Seminário em Administração FEA/USP (São Paulo, Brasil), 2007.

VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIEIRA JUNIOR, Herval de Souza. A satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação da Universidade Federal do Pampa em relação ao plano de carreira (PCCTAE). 2016.

WERKEMA, Maria Cristina – Ferramentas Estatísticas Básicas para o Gerenciamento de Processos. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1995.

XAVIER, Millena Fernanda Costa e Silva Franca. A satisfação com o trabalho dos Profissionais de Recursos Humanos: Estudo comparativo entre profissionais do Brasil e de Portugal. Orientador: António João Santos Nunes. 2019. 102 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Economia) - UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR Ciências Sociais e Humanas, Covilhã, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.6/10133>. Acesso em: 9 out. 2020.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p. ISBN 9788582602317.

ZANELLI, José Carlos. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estud. psicol.** Natal, v. 7, n. spe, p. 79-88, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000300009&lng=en&nrm=iso>. Acesso 14 out. 2020.

APÊNDICE A ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

	Totalmente insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
Você está...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.							
2. Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor							
3. Com o número de vezes em que já fui promovido nesta empresa.							
4. Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.							
5. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.							
6. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.							
7. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.							
8. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.							
9. Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.							
10. Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.							
11. Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.							
12. Com o meu salário comparado ao custo de vida.							
13. Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.							
14. Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho.							
15. Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.							
16. Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.							
17. Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.							
18. Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.							
19. Com o entendimento entre mim e meu chefe.							
20. Com o tempo que eu tenho que esperar para receber uma promoção nesta empresa.							
21. Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.							
22. Com a maneira como meu chefe me trata.							
23. Com a variedade de tarefas que realizo.							
24. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.							
25. Com a capacidade profissional do meu chefe							

APÊNDICE B QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

Com que gênero você se identifica mais?	
Masculino	1
Feminino	2
Outro.	3
Prefiro não responder	4

Qual sua idade?
Até 20 anos
Entre 21 e 25 anos
Entre 26 e 30 anos
Entre 31 e 35 anos
Entre 36 e 40 anos
Entre 41 e 45 anos
Entre 46 e 50 anos
51 anos ou mais

Qual seu estado civil?
Solteira
Casada/união estável
Divorciado/Separado
Viúvo

Possui filhos?
Não tenho
1 filho
2 filhos
3 filhos
4 filhos ou mais

Como você se autodeclara?
Branco (a)
Preto (a)
Pardo (a)
Amarelo (a)
Indígena

Qual sua unidade de exercício?
Reitoria
Barbacena
Juiz de Fora
Manhuaçu
Muriaé

Rio Pomba
Santos Dumont
São João del-Rei
Bom Sucesso
Cataguases
Ubá

Qual seu tempo de serviço no IF Sudeste MG?
Até 3 anos
Mais de 3 anos até 5 anos
Mais de 5 anos até 10 anos
Acima de 10 anos

Carga horária de trabalho diária?
8 horas
6 horas
Outra: _____

Nível de cargo
A
B
C
D
E

Já exerceu ou exerce cargo de comissão?
Não
Sim – FG
Sim – CD
Sim – FG e CD

Nível de escolaridade quando ingressou no cargo.
Fundamental Incompleto
Fundamental Completo
Médio Incompleto
Médio Completo
Graduação
Pós-graduação lato sensu (especialização)
Pós-graduação <i>stricto sensu</i> (mestrado)
Pós-graduação <i>stricto sensu</i> (doutorado)

Nível de escolaridade atual
Fundamental Incompleto
Fundamental Completo
Médio Incompleto

Médio Completo
Graduação
Pós-graduação lato sensu (especialização)
Pós-graduação <i>stricto sensu</i> (mestrado)
Pós-graduação <i>stricto sensu</i> (doutorado)

Sua percepção sobre a relação entre sua formação e a atividade desenvolvida na prática

Não possui relação
Pouco relacionadas
Razoavelmente relacionadas
Muito relacionadas

Já se afastou para capacitação (licença de 3 meses)
--

Não
Sim, 1 vez
Sim, 2 vezes
Sim, 3 vezes ou mais

Já se afastou para qualificação em mestrado e doutorado
--

Não
Sim, para mestrado
Sim, para doutorado
Sim, para mestrado e doutorado

APÊNDICE C TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (PARTICIPANTE MAIOR DE IDADE)

Convido você a participar como voluntário(a) da pesquisa " O sistema de recompensas dos servidores técnico-administrativos em educação do IF Sudeste MG ", cujo objetivo é identificar o nível satisfação dos TAEs do IF Sudeste MG com o sistema de recompensas adotados pela instituição e quais mudanças poderiam ser feitas para melhorar o sistema de recompensas e aumentar o nível de satisfação. O motivo que nos leva a pesquisar esse assunto se dá pela importância de os gestores contarem com possibilidades de melhorias dentro do trabalho adequadas a organização e aos TAEs, a fim de contribuir para o aumento da satisfação no trabalho.

Para participar da pesquisa você deverá realizar o preenchimento do questionário eletrônico de autopreenchimento composto pela Escala de Satisfação no Trabalho (com 25 perguntas em escala de 1 a 7) e por um questionário sociodemográfico (com 16 perguntas), realizado de forma on-line, enviado por meio do e-mail institucional. São perguntas simples que visam identificar o nível de satisfação no trabalho dos servidores TAEs do IF Sudeste MG. O tempo estimado para a conclusão do questionário é de, aproximadamente, 10 minutos, em dia e horário escolhido por você, conforme sua conveniência. O questionário estará disponível entre 15 de abril e 30 de abril de 2021.

Os riscos desta pesquisa são considerados mínimos, equivalentes àqueles encontrados na vida cotidiana, e envolvem cansaço ao responder o questionário, constrangimento ao se confrontar com alguma questão sensível ou que exponha alguma fragilidade sua. Para minimizar os riscos serão tomadas as seguintes providências: você poderá optar por não responder alguma questão ou interromper sua participação momentaneamente e retomá-la posteriormente, se assim o desejar, ou abandonar a pesquisa sem qualquer prejuízo. Além disso, os questionários são anônimos e os dados serão tratados de forma agregada, não permitindo a sua identificação individual. Ainda assim, caso algum constrangimento ou desconforto ocorra, você deverá contatar a pesquisadora pelo telefone e/ou e-mail informados no final deste documento para que a providência adequada seja tomada. Ressalta-se que a pesquisadora e o IF Sudeste MG se responsabilizam por esta pesquisa e, em caso de danos decorrentes de sua participação, você tem assegurado o direito a buscar indenização. Em termos de benefício direto por sua participação você poderá ser favorecido por melhores políticas de recompensas a serem

propostas pelo IF Sudeste, a partir do plano de ação que essa pesquisa propõe construir e apresentar para a Gestão, e sua participação poderá contribuir para construção de uma política de recompensas que aumente sua satisfação durante seu trabalho, deixando o ambiente mais adequado e propício a execução de suas atividades como servidor(a) do Instituto.

Você poderá obter informações relacionadas a sua participação nesta pesquisa a qualquer momento que desejar, por meio do contato com a pesquisadora responsável. Sua participação é voluntária, e em decorrência dela você não receberá qualquer valor em dinheiro. Você também não terá nenhum custo extra para participar deste estudo, por se tratar de participação remota e realizada a partir de meios já disponíveis a você. Você não será identificado neste estudo e poderá desistir de participar a qualquer momento, sem que isso venha a lhe causar qualquer constrangimento ou prejuízo. Seu e-mail será registrado ao responder o questionário para que cada pessoa responda apenas uma vez, mas ele não será utilizado na análise das respostas e não será visto por mais ninguém além da pesquisadora, sendo garantido o seu sigilo e privacidade.

Após o encerramento do prazo de resposta, vamos salvar o questionário com sua resposta e apagaremos o arquivo eletrônico desta plataforma. O arquivo salvo ficará arquivado com a pesquisadora responsável por um período de 5 (cinco) anos e após esse tempo será apagado (deletado). Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando ela for finalizada.

Ao aceitar participar da pesquisa, é muito importante que você clique no link abaixo e salve uma cópia deste termo com você. Caso prefira, também pode enviar uma mensagem para a pesquisadora solicitando uma cópia por e-mail.

Contato da pesquisadora responsável:

Nome: Camila Santos Fabre

Endereço: Rua Luiz André Hagem, 610, Fabrica

CEP: 36080-600 / Juiz de Fora – MG

Fone: (32) 988071640

E-mail: camila.fabre@ifsudestemg.edu.br

Em caso de dúvidas sobre os aspectos éticos, você também pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa que aprovou esta pesquisa e informar o número CAAE 42704621.3.0000.5588. Este comitê é um órgão colegiado que avalia as pesquisas com seres humanos, observando os interesses dos participantes e os cuidados em relação à sua integridade

e dignidade, contribuindo assim com o desenvolvimento de pesquisas dentro dos padrões éticos nacionais e internacionais.

CEPH - Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – IF SUDESTE MG

Rua Luz Interior, 360, 9º andar - bairro Estrela Sul. Juiz de Fora – MG. CEP. 36030-713

Telefone: (32) 98436-3504 / E-mail: etica.pesquisa@ifsudestemg.edu.br

Após ler este termo e entender as condições da pesquisa.

Aceito

Não Aceito

APÊNDICE D FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DA PRODUÇÃO TECNOLÓGICA

Ficha de caracterização da produção tecnológica

Sugestões para o aumento da satisfação dos servidores TAEs do IF Sudeste MG

Relatório técnico apresentado pelo(a) mestrando(a) Camila Santos Fabre ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docente Victor Cláudio Paradela Ferreira, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública

Juiz de Fora
2021

Preencha os itens abaixo, substituindo os campos em vermelho pelas respostas que descrevem (da melhor forma) a sua produção tecnológica. Faça os novos registros na cor preta. Se houver opções de resposta, somente elas deverão ser consideradas

1. Nome do(a) discente

Camila Santos Fabre

2. Nome do(a) docente orientador(a)

Victor Cláudio Paradela Ferreira

3a. Nome do(a) docente coorientador(a) – se houver

não se aplica

3b. O membro externo à banca é coautor da produção tecnológica?

Não

4a. Natureza

Relatório Técnico

ASSESSORIA
CONSULTORIA
PARECER
OUTRA
RELATÓRIO TÉCNICO
SERVIÇOS NA ÁREA DA SAÚDE
ELABORAÇÃO DE PROJETO

4b. Título da produção técnica

Sugestões para o aumento da satisfação dos servidores TAEs do IF Sudeste MG

4c. Título da produção técnica em inglês

Suggestions for increasing the satisfaction of IF Sudeste MG TAEs servers

4d. Número de páginas

12

4e. DOI - sistema de identificação numérico para conteúdo digital (se houver)

Preencha neste campo, substituindo este texto

4f. Instituição promotora (considere: Rede Profiap / UFJF)

Rede Profiap/UFJF

4g. Idioma de redação

Português

4h. Duração da elaboração (em meses)

Três (3)

4i. Número de páginas do documento final (se aplicável)

Não se aplica

4j. Disponibilidade

IRRESTRITA

5. Instituição financiadora (se houver)

Não se aplica

6. Cidade e país

Juiz de Fora/MG

7a. Meio de divulgação

MEIO DIGITAL

FILME
HIPERTEXTO
IMPRESSO
MEIO DIGITAL
MEIO MAGNÉTICO
VÁRIOS
OUTRO

7b. Local de divulgação / endereço na internet - URL (se houver)

A divulgação se dará por meio da entrega de uma cópia do relatório aos gestores da instituição estudada, aos quais competirá decidir se vão disponibilizar o material para todos os membros do Instituto ou para determinados segmentos e de que forma pretendem fazê-lo.

8a. Subtipo da produção técnica

Relatório de pesquisa

CURSO DE CURTA DURAÇÃO VOLTADO PARA A FORMAÇÃO
PROFISSIONAL DESENVOLVIMENTO DE APLICATIVO
DESENVOLVIMENTO DE MATERIAL DIDÁTICO E INSTRUCIONAL
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO
DESENVOLVIMENTO DE TÉCNICA
PATENTE
PROGRAMA DE RÁDIO OU TV, SE TIVER UM OBJETIVO DIDÁTICO
RELATÓRIO DE PESQUISA (DEVE SER CONCLUSIVO)
SERVIÇOS TÉCNICOS

8b. Correspondência com os novos subtipos - produtos técnicos/tecnológicos

Relatório técnico conclusivo

1. **Empresa ou Organização social (inovadora).** *Uma nova empresa ou organização social formada com base em produto, serviço ou processo tecnológico desenvolvido por docentes e/ou discentes no âmbito do programa de Pós-graduação. Ex. Startups, OSCIPS, associações sem fins lucrativos.*
2. **Processo/Tecnologia e Produto/Material não patenteáveis.** *Produtos e/ou processos tecnológicos que, por impedimentos legais, não apresentam um mecanismo formal de proteção em território brasileiro, incluindo quaisquer ativos de propriedade intelectual. Ex. Novos processos de gestão documentados, novas técnicas de desenvolvimento de lideranças sistematizadas.*
3. **Relatório técnico conclusivo.** *Texto elaborado de maneira concisa, contendo informações sobre o projeto/atividade realizado, desde seu planejamento até as conclusões. Indica em seu conteúdo a relevância dos resultados e conclusão em termos de impacto social e/ou econômico e a aplicação do conhecimento produzido. Ex. Relatórios de consultorias e assessorias técnicas.*
4. **Tecnologia social.** *Método, processo ou produto transformador, desenvolvido e/ou aplicado na interação com a população e apropriado por ela, que represente solução para inclusão social e melhoria das condições de vida e que atenda aos requisitos de simplicidade, baixo custo, fácil aplicabilidade e replicabilidade. Ex. Técnicas alternativas de produção, projetos de organizações comunitárias.*
5. **Norma ou marco regulatório.** *Diretrizes que regulam o funcionamento do setor público e/ou privado. Tem por finalidade estabelecer regras para sistemas, órgãos, serviços, instituições e empresas, com mecanismos de regulação, compensação e penalidade. Ex. Marco regulatório em educação, energia, saúde, telefonia, internet, transporte, petróleo e gás, organizações da sociedade civil, norma regulamentadora em segurança e saúde no trabalho ou de prevenção de riscos ambientais.*
6. **Patente.** *Título de propriedade temporária sobre uma invenção ou modelo de utilidade, outorgado pelo Estado aos inventores ou autores ou outras pessoas físicas ou jurídicas detentoras de direitos sobre a criação. Ex. Patentes de invenção, patentes de modelo de utilidade.*
7. **Produtos/Processos em sigilo.** *Bens físicos/tangíveis obtido por combinação de ideias, que possam ser materializados ou produzidos por um determinado processo de fabricação, destinados ao uso restrito e comprovado por meio de declaração de sigilo. Ex. Novos processos de fabricação documentados, novos processos de gestão empresarial sistematizados.*
8. **Software/Aplicativo.** *Conjunto de instruções ou declarações a serem usadas direta ou indiretamente por um computador, a fim de obter um determinado resultado. Ele é composto por um código-fonte, desenvolvido em alguma linguagem de programação. Ex. Programa de simulação, software de pesquisa operacional, softwares de gestão, aplicativos educacionais.*
9. **Base de dados técnico-científica.** *Conjunto de arquivos relacionados entre si com registros sobre pessoas, lugares ou coisas. São coleções organizadas de dados que se relacionam de forma a criar algum sentido (Informação) e dar mais eficiência durante uma pesquisa ou estudo. Ex. Banco de dados de indicadores gerenciais; Acervo de notificações.*
10. **Curso para formação profissional.** *Conjunto de conteúdos estabelecidos de acordo com as competências requeridas pela formação profissional, em conformidade com os objetivos do programa de Pós-Graduação. Ex. Formação contínua de profissionais/gestores de organizações públicas e privadas, oferta especial para profissionais vinculados aos projetos de pesquisa.*
11. **Material didático.** *Produto de apoio/suporte com fins didáticos na mediação de processos de ensino e aprendizagem em diferentes contextos educacionais. Ex. Material impresso como livros didáticos e paradidáticos, coleções e jogos educativos, material audiovisual como fotografias, programas de TV e Rádio, material em novas mídias como ebook, plataformas e aplicativos de celular.*
12. **Produto bibliográfico na forma de artigo técnico/tecnológico.** *Artigo publicado em revistas voltadas para campos específicos do conhecimento, geralmente relacionadas com o conhecimento tecnológico, mas que apresentam como foco o mercado, diferenciando assim das revistas científicas, as quais buscam divulgar o progresso científico. Ex. Publicação em periódicos e seções tecnológicas.*

9. Finalidade da produção tecnológica (até 255 caracteres)

O relatório técnico produzido tem por finalidade subsidiar os gestores do IF Sudeste MG, visando a adoção de medidas que possam contribuir para a elevação do grau de satisfação dos servidores com a instituição e o trabalho realizado.

10. Produção técnica: nível de impacto

MÉDIO

ALTO

MÉDIO

BAIXO

11. Produção técnica: demanda

ESPONTÂNEA

ESPONTÂNEA

POR CONCORRÊNCIA

CONTRATADA

12. Produção técnica: objetivo

Solução de um problema previamente identificado

Experimental

Solução de um problema previamente identificado

Sem um foco de aplicação inicialmente definido

13. Produção técnica: área impactada pela produção

Ensino

Econômico

Saúde

Ensino

Social

Cultural

Ambiental

Científico

Aprendizagem

14. Produção técnica: tipo de impacto

Potencial

POTENCIAL

REAL

15. Descrição do tipo de impacto (até 255 caracteres)

O principal impacto esperado consiste no favorecimento da satisfação profissional dos servidores do IF Sudeste MG, a partir da sugestão de medidas que podem contribuir para o atendimento de suas necessidades e expectativas profissionais.

16. (PTT) Replicabilidade

SIM

SIM

NÃO

17. (PTT) Abrangência territorial

Regional

Local
Internacional
Nacional
Regional

18. (PTT) Complexidade - observe a última página deste documento para preencher

BAIXA

ALTA

MÉDIA

BAIXA

19. (PTT) Inovação - observe a última página deste documento para preencher

Médio teor inovativo

Alto teor inovativo
Sem inovação aparente
Baixo teor inovativo
Médio teor inovativo

20. (PTT) Setor da sociedade beneficiado pelo impacto

IF Sudeste MG - Educação

21. (PTT) Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição

NÃO

SIM

NÃO

22. (PTT) Houve fomento?

NÃO HOUVE

FINANCIAMENTO

NÃO HOUVE

COOPERAÇÃO

23. (PTT) Há registro/depósito de propriedade intelectual?

NÃO

SIM

NÃO

24. (PTT) Estágio da Tecnologia

PILOTO/PROTÓTIPO

Piloto/Protótipo
Finalizado/Implantado
Em teste

25. (PTT) Há transferência de tecnologia/conhecimento?

NÃO

NÃO

SIM

26. Endereço eletrônico da produção (se houver)

Não se aplica

27. Observação (se houver)

não se aplica

28. Projeto de pesquisa PROFIAP (a produção alinha-se, por aproximação, a qual tema?)

TRANSFORMAÇÃO E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

ATUAÇÃO DO ESTADO E SUA RELAÇÃO COM O MERCADO E A SOCIEDADE

POLÍTICAS PÚBLICAS: FORMULAÇÃO E GESTÃO

PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEIS

TRANSFORMAÇÃO E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Informações complementares para preenchimento

4. Inovação

O conceito de inovação é muito amplo, mas em linhas gerais, pode-se definir como a ação ou ato de inovar, podendo ser uma modificação de algo já existente ou a criação de algo novo. Considerando esta amplitude e para fins de avaliação deste critério, podemos apresentar a seguinte classificação:

- Produção com alto teor inovativo: Desenvolvimento com base em conhecimento inédito;
- Produção com médio teor inovativo: Combinação de conhecimentos pré-estabelecidos;
- Produção com baixo teor inovativo: Adaptação de conhecimento existente;
- Produção sem inovação aparente: Produção técnica.

Cabe destacar que esta classificação para o critério inovação se baseia somente na produção de conhecimento, ou seja, não faz referência à usabilidade, complexidade, impacto ou qualquer outra característica da produção avaliada. O campo deste critério, além de necessitar de um espaço para definir qual a classificação da produção, deverá apresentar um campo de justificativa, onde deverão ser inseridas de forma resumida as informações que permitiram tal classificação.

5. Complexidade

- Complexidade pode ser entendida como uma propriedade associada à diversidade de atores, relações e conhecimentos necessários à elaboração e ao desenvolvimento de produtos técnico-tecnológicos. Considerando esta amplitude e para fins de avaliação deste critério, podemos apresentar a seguinte classificação:
- Produção com alta complexidade: Desenvolvimento com sinergia ou associação de diferentes tipos de conhecimento e interação de múltiplos atores (laboratórios, empresas, etc.). Há multiplicidade de conhecimento, identificável nas etapas/passos e nas soluções geradas associadas ao produto, bem como demanda a resolução de conflitos cognitivos entre os atores partícipes.
- Produção com média complexidade: Resulta da combinação de conhecimentos pré-estabelecidos e estáveis nos diferentes atores (laboratórios, empresas, etc.).
- Produção com baixa complexidade: Resulta de desenvolvimento baseado em alteração/adaptação de conhecimento existente e estabelecido sem, necessariamente, a participação de diferentes atores.

APÊNDICE E RELATÓRIO TÉCNICO

Sugestões para o aumento da satisfação dos servidores TAEs do IF Sudeste MG

Relatório técnico apresentado pelo(a) mestrando(a) Camila Santos Fabre ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docente Victor Cláudio Paradela Ferreira, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública

Juiz de Fora
2021

Resumo:

A Gestão de Pessoa se apresenta como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional e o alcance dos resultados pretendidos, auxiliando os funcionários a se manterem satisfeitos e comprometidos, por meio de políticas de recompensas adequadas a situação da organização. Esse plano de ação tem como proposta apresentar ao Gestor do IF Sudeste MG possibilidades de intervenção que podem favorecer o aumento da satisfação no trabalho e suas dimensões.

O IF Sudeste MG:

Localizado no Estado de Minas Gerais, na região da Zona da Mata e das Vertentes, foi criado em 2008, pela Lei nº 11.892. Atualmente (novembro de 2021), o IF Sudeste MG é composto por uma unidade de administração central (Reitoria), 7 campi e 3 campi avançados, estes vinculados a Reitoria. A finalidade da sua criação é a oferta da educação profissional integrada a extensão comunitária e pesquisa aplicada.

Figura 15 Mapa IF Sudeste MG



Fonte: IF Sudeste MG (2021)

Os Técnicos Administrativos em Educação

O público alvo desse Plano de Ação é o técnico-administrativo em educação (TAE), as leis que regulamentam essa carreira são a 8.112/90 e a lei 11.091/05. O cargo e suas descrições estão previstos na respectiva lei, que define qual tipo de atividades que devem ser executadas, como as atividades de apoio, administrativo ou técnico, nas diferentes áreas da IFES, inclusive assessorar as atividades fins: ensino, pesquisa e extensão.

Desafio da Gestão de Pessoas e a Satisfação no IF Sudeste MG:

Manter os trabalhadores satisfeitos e comprometidos com o bom desempenho de suas tarefas é um desafio para a Gestão de Pessoas. Criar recompensas adequadas pode favorecer o aumento da satisfação no trabalho.

Dentro no IF Sudeste MG, as políticas de GP adotadas são orientadas por normas e regulamentos, em especial, o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, dessa forma, além de estar alinhado as normas, o gestor deve se preocupar com a realidade de seus servidores.

Conforme pesquisa realizada em abril de 2021, constatou-se que para o grupo de servidores pesquisados, há um alto índice de indiferença quando se fala em satisfação no serviço público, o que pode afetar negativamente no desempenho da organização. Dentro do IF Sudeste se encontrou:

SATISFAÇÃO	
Critério	Resultado
Satisfação no trabalho	Indiferença
Satisfação com os colegas	Satisfação
Satisfação com a chefia	Indiferença
Satisfação com o salário	Insatisfação
Satisfação com a promoção	Insatisfação
Satisfação com a natureza do trabalho	Indiferença

O gestor deve observar esses resultados, pois estudos demonstram que o maior nível de satisfação no trabalho, favorece maior comprometimento e entrega do servidor para organização (HORA; RIBAS JUNIOR; SOUZA, 2018).

Estudos demonstram que a insatisfação por algum fator específico, se não tratada, pode fazer com que se aumente a insatisfação em outros fatores, de modo que o gestor, mesmo com limitações legais inerentes ao campo público, deve se preocupar com a realidade remuneratória e a política de promoção (MENEZES, 2016).

O Plano de Ação

A partir da pesquisa realizada com os servidores técnicos-administrativos em educação do IF Sudeste MG, com base nas teorias da satisfação no trabalho e do sistema de recompensas, utilizados como embasamento teórico, buscou-se a criação de um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H.

O Método 5W2H			
Pergunta (inglês)	Pergunta (português)	Palavra Chave	Reflexão
What?	O que?	Etapas	Que ação será executada?
Who?	Quem?	Responsabilida de	Quem irá executar/participar da ação?
Where?	Onde?	Local	Onde será executada a ação?
When?	Quando?	Tempo	Quando a ação será executada?
Why?	Por quê?	Justificativa	Por que a ação será executada?
How?	Como?	Método	Como será executada a ação?
How much?	Quanto custa?	Custo	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: adaptado de Silva (2013).

No presente plano de ação, por ser direcionado a uma instituição pública, acrescentou-se o tópico **LIMITAÇÕES**, pois o gestor público precisa estar ciente das normas que precisam ser seguidas, para não ocorrer em responsabilização (SILVA et al, 2013; FERREIRA, OLIVEIRA, GARCIA, 2014).

O plano de está estruturado da seguinte forma: cada dimensão da satisfação será um problema/tema a se resolver, e ações para resolução será apresentado como meios de um possível sistemas de recompensas.

Objetivos do Plano de Ação

1. favorecer o aumento da satisfação.
2. facilitar o processo de decisão na construção de uma política de satisfação.
3. possibilitar aplicação nas diferentes dimensões da satisfação.

PLANO DE AÇÃO								
Critério/ Dimensão	O que? (what?)	Quem? (Who?)	Onde? (Where?)	Quando? (When?)	Por quê? (Why?)	Como ? (How?)	Quanto custa? (How much?)	Limitações
Satisfação no Trabalho	Plano de comunicação interna	Gestão de Pessoas e Comunicação	Em cada unidade	Mensalmente ou Bimestralmente	Uma gestão que trabalhe a comunicação com seus servidores pode conhecer as demandas de maneira mais rápida. Ainda, favorecer o conhecimento sobre a organização, pode criar sentimentos de pertencimento ao local do trabalho, o que favorece também o aumento da satisfação.	Ações de orientação aos servidores sobre o Instituto, os seus deveres e direitos, sobre a própria Gestão de Pessoas e suas funções, acolhimento dos novos servidores.	-	Número de pessoal para realizar as ações.
	Política de Diagnóstico Institucional	Gestão de pessoas em conjunto com os setores	Em cada unidade.	Mensalmente ou Bimestralmente	O diagnóstico de necessidades quando incipientes pode favorecer ações mais rápidas e assertivas, o que pode refletir na satisfação no trabalho, visto que os servidores podem perceber uma preocupação da gestão com eles.	Criar um formulário de diagnóstico e uma rotina de conversas da gestão com os setores.	-	Número de pessoal para realizar as ações.

PLANO DE AÇÃO								
Critério/ Dimensão	O que? (what?)	Quem? (Who?)	Onde? (Where?)	Quando? (When?)	Por quê? (Why?)	Como ? (How?)	Quanto custa? (How much?)	Limitações
	Promoção da saúde integral do servidor	Gestão de Pessoas e Setor responsável pela saúde do servidor	Em cada unidade.	Regularmente	A saúde do servidor deve ser vista de forma global, ou seja, não apenas física, por exemplo, isso porque é um fator que pode influenciar no trabalho e também a satisfação. Dessa forma, ações que busquem a prevenção podem favorecer a permanência do indivíduo e sua satisfação no trabalho.	Criar ações ativas direcionadas a saúde física, mental, emocional e financeira dos servidores.	A depender da ação.	Limitação de pessoal, restrições orçamentárias
Satisfação com os colegas	Espaço de Convivência e Intervalo Intra jornada	Diretorias de Planejamento	Em cada unidade do IF Sudeste MG	Nos próximos 2 anos	O descanso intrajornada e a convivência podem favorecer esse aspecto da satisfação com os colegas e por consequência o desempenho das atividades, e um ambiente específico para isso, que evite interrupções de trabalho durante o intervalo.	Implementar ambientes para instalação de cozinhas adaptadas, mesas e cadeiras para alimentação e/ou descanso.	A depender da disponibilidade ou criação de espaços para essa finalidade	Orçamento específico para esse fim, falta de espaço para implementação.

PLANO DE AÇÃO								
Critério/ Dimensão	O que? (what?)	Quem? (Who?)	Onde? (Where?)	Quando? (When?)	Por quê? (Why?)	Como ? (How?)	Quanto custa? (How much?)	Limitações
	Comissão de avaliação do ambiente de trabalho.	Próprios servidores técnicos administrativos.	Em cada unidade.	Frequência trimestral/semestral.	Importante a verificação da satisfação com o ambiente de trabalho, e sendo feita pelos próprios colegas pode favorecer a aproximação e o diálogo entre pares, aparecendo demandas que poderiam não aparecer de outro modo.	Diálogos com os colegas acerca das condições de trabalho, do que pode melhorar, o que está em falta. Avaliação do ambiente de trabalho, qualidade das estações de trabalho e materiais disponibilizados.	-	Treinamento para aqueles que irão trabalhar nas comissões.
Satisfação com os colegas	Desenvolvimento de ações e atividades entre servidores de unidades diferentes	Gestão de Pessoas das unidades	On-line ou presencial nas unidades	A ser definido	Como o IF Sudeste MG é uma instituição que possui diferentes unidades, o favorecimento dessa integração entre elas, pode fortalecer a identidade uma dessa Instituição, mesmo com a especificidade de cada um dos campi e da Reitoria. E ainda, favorecer a troca de conhecimento entre os servidores, e o compartilhamento de ideias e inovações.	Por meio de projetos de extensão, pesquisa, ou outro institucional.	Verificar a necessidade de equipamentos, diárias e transporte.	Adesão dos servidores e disponibilidade orçamentária.

PLANO DE AÇÃO								
Critério/ Dimensão	O que? (what?)	Quem? (Who?)	Onde? (Where?)	Quando? (When?)	Por quê? (Why?)	Como ? (How?)	Quanto custa? (How much?)	Limitações
Satisfação com a chefia	Fomento a participação dos servidores nos processos decisórios	Gestão do IF Sudeste MG	Em cada unidade	Próximo ano	Envolvimento dos empregados na definição dos objetivos estratégicos é uma forma de recompensa não monetária, que permite um maior reconhecimento do indivíduo com a organização.	Criar formas de incentivar a participação de todos, além dos conselhos já existentes, como assembleias e grupos de discussão.	-	Desenvolvimento de nova cultura de gestão.
	Treinamento para o cargo de chefia	Gestão de Pessoas	Em cada unidade	Imediatamente e com o exercício de cargo de chefia.	A falta de conhecimento ou habilidades de liderança pode afetar negativamente a satisfação dos liderados, de forma que um treinamento para aqueles que exercem ou irão exercer cargo de chefia pode favorecer a manutenção ou aumento da satisfação.	Criar ciclos de cursos temáticos ou promover convênio com escolas especializadas, inclusive de governo.	A verificar por curso e escola.	Restrição orçamentária e organização do tempo.
Satisfação com o salário	Intermediação para atualização e melhorias acerca da remuneração	Reitoria	Brasília	Em reuniões com Ministério da Educação.	A limitação de alteração da remuneração por atuação legislativa dificulta a valorização dos servidores, e o contato político-administrativo com os governos, podem facilitar a discussão dessa matéria no Legislativo.	Apresentar propostas previamente discutidas e formuladas em conjunto com os servidores e sindicato.	-	Dificuldades de agenda com o Ministério e abertura de discussão sobre essa temática, bem como o momento econômico atual

PLANO DE AÇÃO								
Critério/ Dimensão	O que? (what?)	Quem? (Who?)	Onde? (Where?)	Quando? (When?)	Por quê? (Why?)	Como ? (How?)	Quanto custa? (How much?)	Limitações
Satisfação com as promoções	Criação de Planos de Trabalhos de curto e médio prazo	Gestão de pessoas com os setores.	Em cada unidade	Semestralmente	A clareza das atividades a serem realizadas e como serão avaliadas possibilita uma segurança para os indivíduos, também favorece uma percepção de equidade e justiça, pois assim aqueles envolvidos no processo de avaliação e promoção poderão ter ciência dos motivos que geraram determinado resultado.	Mapeamento das atividades realizadas e das atividades que precisam ser desenvolvidas, criar em conjunto um plano de trabalho para elas e uma forma de avaliação dos servidores.	-	Aceitação do setor e servidores.
	Revisão da política de avaliação de desempenho	Gestão de Pessoas da Reitoria em conjunto com os setores.	No IF Sudeste MG	Anualmente ou semestralmente	Uma avaliação de desempenho considerada justa e equitativa, que corresponda a realidade dos servidores, pode favorecer o aumento da satisfação no trabalho, em especial, no aspecto das promoções.	Criar um grupo de trabalho que possa estudar e propor uma avaliação de desempenho desenvolvida em conjunto com os servidores.	-	Aceitação dos servidores e dos <i>campi</i>

PLANO DE AÇÃO								
Critério/ Dimensão	O que? (what?)	Quem? (Who?)	Onde? (Where?)	Quando? (When?)	Por quê? (Why?)	Como ? (How?)	Quanto custa? (How much?)	Limitações
	Fomento para desenvolvimento de projetos coordenados por TAEs	Gestão de pessoas, Diretorias de Extensão e Pesquisa.	Em cada unidade	Anualmente ou semestralmente	A realização de atividades da área de interesse do indivíduo pode favorecer o aumento satisfação com a natureza de trabalho, mas para isso, além da possibilidade de realizar tais atividades, o servidor deve sentir o apoio da chefia e da organização para realização.	Editais e organização de carga horária	-	Interesse dos servidores e apoio das chefias.
Satisfação com a natureza do trabalho	Construção de uma política de desenvolvimento e qualificação direcionada	Gestão de pessoas e os setores do IF Sudeste	Em cada unidade	Anualmente ou semestralmente	Para o aumento da satisfação a gestão deve se preocupar com os interesses individuais, entretanto não pode se abster de desenvolver a própria instituição. De forma que ações conjuntas da gestão com os interessados pode ser uma maneira de aumentar a satisfação no trabalho.	Mapeamento das necessidades do setor em conjunto com a gestão de pessoas, criação de prioridades de desenvolvimento e direcionamento de cursos e capacitações que atendam as necessidades em ordem de prioridade.	A depender da necessidade.	Aceitação do setor e restrições orçamentárias.

Responsáveis pela proposta de intervenção

Camila Santos Fabre

Pós-graduada *lattu senso* pela Universidade Federal de Juiz de Fora

IF Sudeste MG

camila-fabre@hotmail.com

Victor Cláudio Paradela Ferreira

Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas

Universidade Federal de Juiz de Fora

victor.paradela@hotmail.com

Juiz de Fora, 27 de novembro de 2021

Referências

ALVES, Maykon Costa. GESTÃO DA DE PESSOAS VOLTADA À INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DA GESTÃO NOS PROCESSOS OPERACIONAIS DO CONTEXTO SUBNACIONAL. **Multidebates**, v. 4, n. 2, p. 233-244, 2020. Disponível em: <http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/213>. Acesso em: 13 out. 2020.

ANDRADE, Valeska de Almeida. **Modelos de Recompensas: Um estudo de caso do nível de satisfação dos empregados com modelo atual**. Orientadora: Simone Fernandes Queiroz. 2018. 37 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado - Administração) - UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS, Belo Horizonte - MG, 2018. Disponível em: <http://bib.pucminas.br:8080/pergamumweb/vinculos/00002b/00002b60.pdf>. Acesso em: 15 out. 2020

BARROS, F. C. **Motivação e satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação**. 2015. 180 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2015.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas em organizações públicas. 3ª ed. Caxias do Sul: **Educs**, 2010. 432 p.

BRASIL, Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, Brasília, DF, abril, 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm Acesso em: 21 de setembro de 2020.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm>. Acesso em: 20 de abril de 2021.

DANTAS, Erica Lissandra Bertolossi. **Política de gestão de pessoas em universidades federais: a percepção dos técnicos-administrativos sobre o plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em educação - PDIPCCTAE - na universidade federal do Tocantins**. 2015. 188 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) - Universidade Federal do Tocantins - Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas, Palmas, 2015. Acesso em: 13 out. 2020.

IF SUDESTE MG (Minas Gerais). **O Instituto**. In: IF SUDESTE MG (Minas Gerais). O Instituto. Minas Gerais, 29 set. 2020. Disponível em: <https://www.ifsudestemg.edu.br/institucional/instituto>. Acesso em: 26 out. 2020.

IF SUDESTE MG. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014/2 - 2020**. página inicial > institucional > plano de desenvolvimento institucional – PDI. Disponível em: < <https://www.ifsudestemg.edu.br/institucional/pdi> Acesso em: 13 de outubro de 2020.

PARADELA, Victor Cláudio, GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti Gomes. **Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro. FGV Editora, 2018

SILVA, Alisson O. da, et al. **Gestão da Qualidade: Aplicação da Ferramenta 5W2H como Plano de Ação para Projeto de Abertura de uma Empresa**. Faculdade Horizontina – FAHOR, 2013.

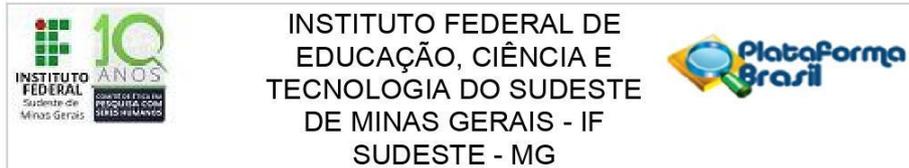
SILVA, Carlos George Costa Da ; SANTOS, Everton Paulino Dos ; CAFFÉ FILHO, Hesler Piedade . A Gestão de Pessoas no Setor Público: uma revisão bibliográfica no cenário brasileiro contemporâneo. **REVISTA DE PSICOLOGIA** , v. 13, p. 642-654, 2019.

SILVEIRA, H. E.; MARTELLI, R.; OLIVEIRA, V. V. A implantação da ferramenta 5W2H como auxiliar no controle da gestão da empresa agropecuária São José. **Revista de Administração do Sul do Pará**, v. 3, n. 2, p. 68-80, 2016.

VIEIRA JUNIOR, Herval de Souza. A satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação da Universidade Federal do Pampa em relação ao plano de carreira (PCCTAE). 2016.

WERKEMA, Maria Cristina – Ferramentas Estatísticas Básicas para o Gerenciamento de Processos. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1995.

ANEXO A PARECER COMITÊ DE ÉTICA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O sistema de recompensas dos servidores técnico-administrativos em educação do IF Sudeste MG

Pesquisador: CAMILA SANTOS FABRE

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 42704621.3.0000.5588

Instituição Proponente: Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.639.691

Apresentação do Projeto:

RESUMO:

"O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IF SUDESTE MG) foi criado em 2008, e conta para a realização de suas atividades servidores públicos técnico-administrativos em educação. Os gestores tem como um dos desafios manter esses trabalhadores satisfeitos com o trabalho e a instituição, por isso são importantes uma gestão estratégica e um sistema de recompensas que seja capaz de favorecer a satisfação no trabalho, mesmo com as restrições financeiras inerentes ao setor público. Em razão disso, o presente trabalho tem como foco identificar o nível satisfação dos TAEs do IF Sudeste MG com o sistema de recompensas adotados pela instituição e quais mudanças poderiam ser feitas para melhorar o sistema de recompensas e aumentar o nível de satisfação. Adotando uma abordagem quantitativa e qualitativa, o estudo pretende contribuir para uma melhor gestão do instituto campo da pesquisa, como também para a gestão de outras instituições congêneres".

HIPÓTESE: "Não se aplica".

CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO:

Endereço: Rua Luz Interior, 360 - 9º andar

Bairro: Estrela Sul

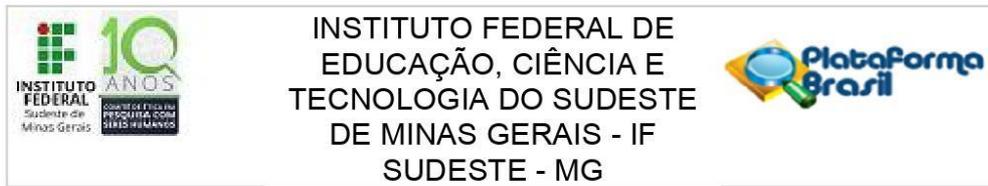
CEP: 36.030-713

UF: MG

Município: JUIZ DE FORA

Telefone: (32)98436-3504

E-mail: etica.pesquisa@ifsudestemg.edu.br



Continuação do Parecer: 4.639.691

"Critério de Inclusão:

- 1) Ser servidor em exercício em algumas das unidades do IF Sudeste MG -
- 2) Ser servidor efetivo Técnico Administrativo em Educação -
- 3) Ter aceitado por meio TCLE a participar da pesquisa -
- 4) Ter preenchido e enviado o questionário -
- 5) Ter concluído a entrevista

Critério de Exclusão:

Não há.

MÉTODO DE COLETA DE DADOS ENVOLVENDO SERES HUMANOS:

Questionário (645 indivíduos)

Entrevistas

Objetivo da Pesquisa:

"OBJETIVO PRIMÁRIO:

Identificar o nível de satisfação dos TAEs do IF Sudeste MG com o sistema de recompensas adotados pela instituição e quais mudanças poderiam ser feitas para melhorar o sistema de recompensas e aumentar o nível de satisfação.

OBJETIVO SECUNDÁRIO:

Levantar as políticas de gestão de pessoas voltadas para os TAEs existentes no IF Sudeste MG - Campus Juiz de Fora; Verificar quais os principais componentes do sistema de recompensas mantido pela instituição e a forma como são oferecidos aos funcionários; Levantar o nível de satisfação no trabalho dos TAEs; Identificar possíveis medidas a partir da percepção dos TAEs que a gestão poderia adotar no sistema de recompensa para aumentar a satisfação desses funcionários."

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

"RISCOS:

Os riscos desta pesquisa são considerados mínimos para ambos instrumentos, equivalentes àqueles encontrados na vida cotidiana, e envolvem cansaço ao responder o questionário, constrangimento ao se confrontar com alguma questão sensível ou que exponha alguma fragilidade sua. Para minimizar os riscos serão tomadas as seguintes providências: o participante poderá optar por não responder alguma questão ou interromper sua participação

Endereço: Rua Luz Interior, 360 - 9º andar

Bairro: Estrela Sul

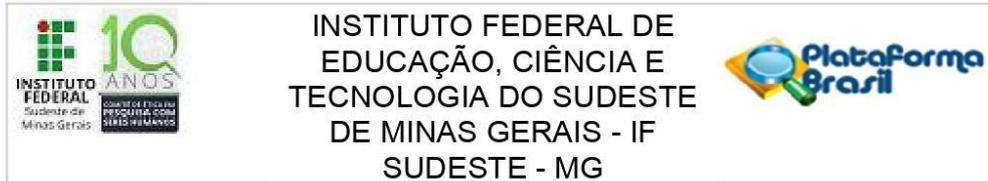
CEP: 36.030-713

UF: MG

Município: JUIZ DE FORA

Telefone: (32)98436-3504

E-mail: etica_pesquisa@ifsudestemg.edu.br



Continuação do Parecer: 4.639.691

momentaneamente e retomá-la na sequência, se assim o desejar, ou abandonar a pesquisa sem qualquer prejuízo.

BENEFÍCIOS:

Em termos de benefício por sua participação você poderá ser favorecido por melhores políticas de recompensas a serem propostas pelo IF Sudeste, a partir do plano de ação que essa pesquisa propõe construir e apresentar para a Gestão, e sua participação poderá contribuir para construção de uma política de recompensas que aumente sua satisfação durante seu trabalho, deixando o ambiente mais adequado e propício a execução de suas atividades como servidor(a) do Instituto."

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de uma pesquisa de mestrado.

Vide campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações".

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Vide campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações".

Recomendações:

Sugere-se que a pesquisadora retire os seguintes critérios de inclusão: "3)Ter aceitado por meio TCLE a participar da pesquisa - 4)Ter preenchido e enviado o questionário - 5)Ter concluído a entrevista", pois como apontado no parecer 2, item 5.2, "Os critérios de inclusão e exclusão são descritos para compreender quais pessoas estão aptas a participar da pesquisa, antes que ela se inicie. Desse modo "ter aceitado por meio de TCLE a participar da pesquisa", "não ter respondido o questionário", "ter preenchido e enviado o questionário", "não ter concluído a entrevista", "ter concluído a entrevista", não são critérios de inclusão e exclusão, são direitos dos participantes da pesquisa que devem obrigatoriamente garantidos.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

AS PENDÊNCIAS ABAIXO LISTADAS FORAM SOLUCIONADAS E O PROJETO ESTÁ APTO A SER INICIADO.

(1) Número de participantes da pesquisa: PENDÊNCIA SOLUCIONADA

A pesquisadora afirma, no campo "no de participantes da pesquisa", no preenchimento da

Endereço: Rua Luz Interior, 360 - 9º andar	CEP: 36.030-713
Bairro: Estrela Sul	
UF: MG	Município: JUIZ DE FORA
Telefone: (32)98436-3504	E-mail: etica.pesquisa@ifsudestemg.edu.br