



## XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

### **SATISFAÇÃO E TRABALHO: UMA ANÁLISE DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES EM ESTÁGIO PROBATÓRIO DA UFBA**

**DENISE RIBEIRO DE ALMEIDA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
[deniserib@gmail.com](mailto:deniserib@gmail.com)

**ALMIR SALES DE MEIRELES**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA  
[almirf2j@gmail.com](mailto:almirf2j@gmail.com)

**Resumo:** O artigo analisa o grau de satisfação dos servidores em estágio probatório ocupantes dos cargos de Auxiliar e Assistente em Administração que ingressaram nos quadros da UFBA pelos editais 03/2011 e 01/2012. Metodologicamente o estudo foi construído a partir de questionário composto de nove dimensões avaliadas escalaramente aplicado aos servidores. Também entrevistou-se o responsável pelo acompanhamento da vida funcional dos servidores, bem como fizeram-se pesquisas bibliográfica e documental. Os dados resultantes apontam contradições, levando a crer que a complexidade da estrutura física e operacional da universidade possibilita a existência de contextos distintos em seu interior. Ou seja, por um lado há unidades com estruturas física e de gestão que atendem aos anseios dos recém-ingressos, proporcionando níveis elevados de satisfação; por outro lado, há aquelas que não atendem a estas expectativas, o que influencia negativamente no nível de satisfação dos servidores pesquisados. Sinaliza-se como principal limitação do artigo o estudo de um tema complexo à luz da realidade de uma única IFES; em sendo assim, sugere-se que estudos similares sejam realizados em outras universidades públicas a fim de que possam ser explorados de maneira mais amplas as questões aqui abordadas.

**Palavras – Chaves:** Gestão de Pessoas; Satisfação; Servidores Públicos; Trabalho.

## 1. INTRODUÇÃO

A universidade brasileira, para Pessoa (2000), foi instituída formalmente no século XX, com a criação da Universidade do Rio de Janeiro. Embora seja considerado um fenômeno recente, se comparado ao surgimento das primeiras Universidades no mundo, mudanças importantes ocorreram ao longo da sua história, tanto visando o aumento de quantidade quanto, em menor escala, sua qualidade. A Universidade Federal da Bahia (UFBA), assim como outras instituições federais de ensino superior (IFES), vem passando por um processo de reestruturação após a instituição do Programa do Governo Federal de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI). Dentre as principais mudanças teve-se o aumento do corpo discente; na UFBA, por exemplo, este número cresceu de 22.670 em 2007, para 32.241 em 2012, destacando-se que no período anterior a este programa tal indicador cresceu num ritmo bem inferior, de 19.598 em 2002 para 22.670 em 2007 (UFBA, 2013, p. 05).

Os objetivos do REUNI foram: criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas Universidades Federais. Dentre estes, destaca-se o de “criar condições para o melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas Universidades Federais”, uma vez que para se atender ao aumento de vagas era imprescindível aumentar e qualificar o corpo Técnico Administrativo das IFES.

Deve-se ainda observar que a descrição genérica do cargo de Assistente e Auxiliar em Administração evidenciada nos Editais da UFBA, e a pluralidade de perfis de servidores ingressantes estabeleceu um desafio à Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoal (PRODEP): lotar servidores em setores de trabalho que proporcionem fácil adaptação, bom desempenho na realização das atividades e, sobretudo, garantir alto grau de satisfação, de forma a assegurar sua permanência e desenvolvimento na IFES. Com base nestas concepções, este trabalho busca analisar a satisfação de servidores em estágio probatório na UFBA tendo como pressupostos: a) há grande número de servidores em estágio probatório insatisfeitos nas respectivas unidades de lotação; b) a falta de treinamento e a incompatibilidade entre perfil do servidor e unidade de lotação são fatores que influenciam na satisfação do servidor em probatório e c) a ausência/baixo grau de satisfação contribui para o absenteísmo, geração de conflito, baixa produtividade e vacâncias de servidores em estágio probatório.

Sob tal contexto, tem-se como questão de pesquisa: **Qual o grau de satisfação dos servidores em estágio probatório em suas unidades de lotação?** Seus objetivos específicos podem ser sintetizados como: a) Realizar levantamento com servidores em estágio probatório acerca do seu nível de satisfação com sua unidade e a UFBA; b) Entrevistar o chefe do Núcleo de acompanhamento da Vida Funcional – NAVIF e c) Identificar os procedimentos operacionalizados pelo NAVIF, quando da identificação de insatisfação de servidores em estágio probatório.

Justifica-se a realização deste trabalho, por se considerar que a estabilidade proporcionada pelo serviço público, característica esta não encontrada no setor privado, faz com que grande número de pessoas ingresse nos quadros da Administração Pública. Na UFBA este fenômeno também é sentido, tendo em vista a quantidade de concursos realizados e o número de servidores empossados nos últimos anos, contudo, parece que esse fato, bem como a mudança no perfil desses profissionais, talvez não venha recebendo a devida atenção da Universidade Federal da Bahia até o momento. Em outras palavras, percebe-se que o quadro de servidores antes formado por pessoas com idade avançada e pouca escolaridade difere do atual, já que em 2009 a UFBA possuía 483 servidores com especialização, 129 com mestrado e 64 com doutorado, num universo de 3.244 servidores, ao passo que em 2012 esse número sobe para 810 servidores especializados, 201 mestres e 79 doutores, num universo de 3.258 servidores.

Ou seja, em três anos o número de servidores cresceu 0,4%, enquanto que sua qualificação teve aumento de 67,7% no nível de especialização, de 35,8% no de mestrado e de 23,4% no de doutorado (UFBA 2013, p. 13).

Com isso, conflitos diversos têm surgido por conta dessa substituição de mão-de-obra, uma vez que as necessidades dos servidores de outrora eram distintas dos atuais, o que pode influenciar no grau de satisfação dos servidores com a UFBA, sobretudo daqueles em estágio probatório que muitas vezes são inseridos nas unidades de lotação sem o devido treinamento ou orientação adequada.

Assim, torna-se necessário um trabalho que permita a identificação grau de satisfação dos servidores em estágio probatório com suas unidades e a UFBA. O período estudado foi de quatro meses e aconteceu entre junho e setembro. Destaca-se que o resultado da pesquisa poderá também ser apresentado à PRODEP, podendo ser utilizado como subsídio para investigações mais aprofundadas, ou ainda como informação complementar na implantação e no aperfeiçoamento de processos voltados à gestão dos servidores, principalmente daqueles em estágio probatório.

Finaliza-se esta introdução sinalizando-se que além dela, este artigo é composto pelo seu referencial teórico que explora algumas questões relativas aos conceitos de gestão estratégica de pessoas no serviço público, satisfação no trabalho e estágio probatório; seu terceiro capítulo apresenta o percurso metodológico percorrido na construção do trabalho, sendo seguido pela análise dos resultados encontrados com a pesquisa de campo. Finaliza-se o artigo apresentando-se algumas considerações finais, bem como suas limitações e possíveis linhas de continuidade.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Apresenta-se nesta seção uma reflexão acerca do que se denominou de *gestão* estratégica de pessoas no serviço público, suas origens, conceitos, fundamentos e também no que ela se distingue do modelo tradicional. Posteriormente, será discutido o conceito de satisfação, bem como o conceito de satisfação no ambiente de trabalho a fim de se evidenciar possíveis relações, quais os fatores de satisfação e insatisfação no trabalho e as consequências advindas para indivíduos e organização. Por fim, aborda-se a figura do servidor público e a forma de ingresso, estágio probatório e alocação.

### **2.1. Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público.**

Refletir acerca de qualquer aspecto da gestão de pessoas no serviço público requer uma análise acerca das principais reformas administrativas ocorridas em nível nacional. Sobretudo, faz-se necessário atentar-se às propostas apresentadas na contemporaneidade que levam em conta as especificidades da administração pública brasileira atual. Isso porque o Estado experimentou diversos modelos de gestão ao longo da sua história. Inicialmente, no período de formação de Estado independente, o modelo de administração se pautava nos ideais patrimonialistas, com isso, não se distinguia a coisa pública da privada e o Estado era tido como uma extensão do patrimônio dos governantes que tinham como regra a prática do nepotismo, empreguismo e a corrupção no trato da coisa pública.

O modelo burocrático surgiu posteriormente como uma tentativa de proteção do Estado, e sua formalização foi simbolizada através da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1936. Além de se configurar como a primeira reforma administrativa do Estado brasileiro, consolidaram-se então, os princípios da burocracia clássica (PEREIRA, 1996, p. 6). A partir do momento em que as necessidades da sociedade cresceram e o Estado viu a demanda social por serviços aumentar até não conseguir mais atendê-la, vislumbrou-se a possibilidade de superação das disfunções do modelo burocrático por meio da adoção do modelo gerencial baseado na descentralização e eficiência.

Conforme Pereira (1996), embora tenham ocorrido ações pontuais, a primeira tentativa formal de implantação do modelo gerencial na administração pública brasileira aconteceu no final dos anos 60, através do Decreto-Lei 200 de 1967, que trouxe uma filosofia de descentralização e delegação de competências, privilegiando a administração indireta através da criação de autarquias, fundações e sociedades de economia mista. Posteriormente a Reforma do Estado, de 1995, reconfigura o papel do Estado na prestação de serviços à sociedade, por meio da concepção do princípio da eficiência mais tarde formalizado no texto constitucional da emenda constitucional nº 19/1998.

Para Schikmann (2010), a herança dos modelos de administração empregados no Brasil forjou um estilo gerencial autoritário, permeado de relações por vezes excessivamente formais e, paradoxalmente, carentes de padronização. Além disso, as barreiras à mobilidade funcional e as estruturas organizacionais rígidas reforçaram uma forma de atuar que não mais respondia a uma realidade complexa e multifacetada, tanto em relação às demandas sociais, quanto àquelas advindas do desejo dos servidores públicos, notadamente no que concerne a carreiras, realização e reconhecimento profissional.

Em virtude das características adquiridas ao longo da história, há que se afirmar que a administração do setor público difere da praticada no setor privado, sobretudo no tocante à gestão de pessoas. Os modelos anteriores somados às limitações impostas pelo ordenamento jurídico atual contribuíram para o surgimento de um cenário complexo e de difícil assimilação pelos setores responsáveis pela gestão da mão de obra dos órgãos e entidades públicos. Para agravar este quadro, afirma Schikmann (2010, p.16) que “em muitas das organizações públicas brasileiras as áreas que cuidam da gestão de pessoal ainda se dedicam principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação”.

Algumas características das organizações públicas por vezes se apresentam como nocivas à área responsável pela gestão de pessoas. Aspectos como a desvinculação do cidadão como usuário do serviço público, a pouca ênfase no desempenho, os mecanismos de remuneração que desvinculam vencimentos de desempenho, os limites criados à postura inovadora e o planejamento insuficiente são uma constante nestas organizações.

Assim, até mesmo a rigidez imposta pela legislação pode ser trabalhada, visto que ela muitas vezes impede ações que poderiam solucionar os problemas relacionados à gestão de pessoa no serviço público. Sendo assim, há que se atentar para a necessidade de se repensar o modelo de gestão aplicado na Administração Pública brasileira contemporânea, sobretudo no que tange à gestão de pessoas. Reconhece-se a existência de algumas exceções, mas “mesmo considerando as iniciativas adotadas por diversas organizações públicas brasileiras no sentido de transformar os ‘departamentos de pessoal’ em autênticas unidades de gestão de pessoas, esse novo perfil de gestão estratégica precisa ser consolidado com a efetiva realização de suas atividades típicas” (SCHIKMANN, 2010, p. 17).

A gestão estratégica de pessoas não se refere às ações realizadas isoladamente e de forma descoordenada, como usual em muitas organizações públicas brasileiras, mas sim a um tipo de gestão integrada preocupada com objetivos e metas organizacionais e com o desempenho e a forma mais adequada para concretizá-los, considerando-se curto, médio e longo prazo. O foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance (SCHIKMANN, 2010, p. 18). Ainda segundo esta autora, os cinco aspectos a serem contemplados pelo modelo de gestão estratégica de pessoas são: a definição de critérios para recrutamento baseado nas competências necessárias à organização; o estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do pessoal; a estruturação de avaliação do desempenho que permita, além da vinculação à progressão individual, a identificação das necessidades de capacitação; a

definição de critérios para a criação de carreiras que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho; e o estabelecimento de estratégia de realocação e redistribuição de funcionários compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização.

Por fim, o que se pretende com a aplicação do modelo de gestão estratégica de pessoas no serviço público é o estabelecimento de uma relação de compromisso entre organização e agente público. Ainda segundo a última autora, esse contrato, que nada tem a ver com aquele formalmente estabelecido entre empregado e empregador, visa criar condições e ambiente organizacional que estimulem o comprometimento e o interesse dos funcionários, com a conseqüente mudança de atitudes. Neste cenário, os servidores públicos deixam de ser meros seguidores de ordens e sua participação trazendo propostas para o aperfeiçoamento da organização passam a ser estimuladas.

## **2.2. Satisfação e Insatisfação no trabalho**

A busca pela satisfação é um sentimento inerente às pessoas, independente de classe social, cor, idade, sexo e outros fatores que as distinguem na sociedade. Presente também em grande parte das teorias do campo da motivação e considerada o ponto de partida do comportamento motivacional, a noção de necessidade é importante para se compreender o porquê do comportamento humano de modo geral (BERGAMINI, 1997, p. 71).

Principal teórico nesse campo, Maslow apud Bergamini (1997, p. 72), sugere que as necessidades são comuns a todos os seres humanos, destacando sua hierarquização sob a forma de uma pirâmide classificadas em: (1) necessidades fisiológicas (sobrevivência do organismo); (2) necessidades de segurança (ambiente livre de ameaças); (3) necessidades sociais (aceitação e amizade no grupo); (4) necessidades de estima (autoimagem positiva) e (5) necessidades de autorealização (desenvolvimento integral da possibilidade individual).

Vale salientar que esta teoria apresenta limitações de ordem empírica, sendo a principal -se às poucas evidências provenientes de experimentos. Além disso, o teórico também reconheceu as exceções existentes no que diz respeito a sequencia hierárquica das necessidades, bem como a possibilidade de se estabelecer outros níveis hierárquicos. Contudo, suas contribuições serviram de base para outras tantas teorias que tinham as necessidades humanas como o foco de pesquisa (BERGAMINI, 1997, p. 72 e 73).

Martinez e Paraguay (2003), também fundamentadas em Maslow, afirmam que o trabalho tem papel importante para os indivíduos na medida em que seus aspectos psicossociais favorecem ou dificultam a satisfação das suas necessidades. Nesse sentido, infere-se que a satisfação se origina das necessidades, estabelecendo-se à medida que os indivíduos têm os seus desejos e aspirações atendidos. Em outras palavras, quando o ser humano sente necessidade de comer e sacia esta vontade com a ingestão de alimentos, logo se sentirá satisfeito.

No contexto laboral, a satisfação é considerada um fenômeno relevante para os pesquisadores. Tal interesse decorre da influência que ela pode exercer sobre o trabalhador, afetando sua saúde física e mental, atitudes, comportamento profissional, social, tanto com repercussões para a vida pessoal e familiar do indivíduo, como para as organizações (Cura, 1994; Locke, 1976; Pérez-Ramos, 1980; Zalewska 1999a, 1999b, apud Martinez e Paraguay, 2003, p. 59). Entretanto, há que se observar que o conceito de satisfação no trabalho não é algo estabelecido por uma dada teoria, muito menos se esgota em apenas um autor. Na verdade esse conceito decorre de concepções que se complementam e apresentam um arcabouço de concepções que ajudam a compreender esse aspecto dentro do contexto laboral. Destacam-se no quadro a seguir algumas concepções que subsidiaram este trabalho:

**Quadro 1:** Conceitos de satisfação no trabalho.

Locke (1969)	A satisfação no trabalho decorre do resultado da avaliação pessoal feita pelo trabalhador acerca do seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar.
Harris (1989)	A satisfação no trabalho é um sentimento que engloba todos os aspectos da vida do trabalho.
Fraser (1996)	A satisfação no trabalho é um estado pessoal, subjetivo, dinâmico e constantemente modificável por condições intrínsecas e extrínsecas do trabalho e do trabalhador.
Robbins (2002)	Satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza.

**Fontes:** Elaboração Própria, 2014 a partir de Marqueze e Moreno (2005, p. 71) e Robbins (2002, p. 67).

No que tange aos fatores causadores da satisfação no trabalho, pode-se dizer que eles são variados e resulta da complexa e dinâmica interação das condições gerais de vida, das relações de trabalho, do processo de trabalho e do controle que os próprios trabalhadores possuem sobre suas condições de vida e de trabalho. A remuneração é o fator mais evidente entre os causadores da satisfação no trabalho, mas não é o único nem o mais importante. Essa afirmação encontra respaldo em pesquisa de Estefano (1996), apud Marquenze e Moreno (2005, p. 73) sobre o nível de satisfação dos funcionários da biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina, onde se verificou que os principais fatores responsáveis pela satisfação foram às relações interpessoais e o trabalho em si. Ou seja, o fator remuneração possui relevância, mas não quer dizer que se sobrepõe aos demais.

Ainda sobre os motivos causadores da satisfação no trabalho, Cavanagh (1992), apud Martinez e Paraguay (2003) estabelece três aspectos determinantes: diferenças de personalidade, no trabalho e nos valores atribuídos ao trabalho. O primeiro vê a satisfação no trabalho como um fenômeno explicado predominantemente pela personalidade dos indivíduos. Ou seja, o nível de satisfação com o trabalho diferencia-se segundo as diferentes personalidades presentes na organização. O segundo sugere que os aspectos psicossociais do trabalho (demandas da tarefa, papel do indivíduo na organização, relacionamentos interpessoais, possibilidades de desenvolvimento na carreira, clima e estrutura organizacional) impactam no grau de satisfação dos funcionários. Por fim, o terceiro refere-se aos diferentes valores atribuídos pelos funcionários ao trabalho realizado.

Robbins (2002) alerta que o grau de satisfação com a organização é um fator que afeta diretamente o desempenho do funcionário e conseqüentemente o da organização. Sobre a produtividade, afirma que as “organizações com funcionários mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que aquelas com funcionários menos satisfeitos”. Outro fator apontado refere-se à correlação negativa entre satisfação com trabalho e absenteísmo, embora não descarte a influência de outros fatores causadores da ausência de funcionários. Analisando um estudo realizado na organização *Sears Roebuck*, constatou que mesmo em condições adversas que justificariam a falta ao serviço, os funcionários com alto grau de satisfação tendiam a comparecer mais do que os com baixo grau de satisfação.

Não seria utopia sugerir, então, que a satisfação com o trabalho gera uma relação com a organização, seja ela pública ou privada, que transpõe as fronteiras do comprometimento profissional. Isto é, além de realizar suas tarefas de forma ética e efetiva, o trabalhador satisfeito tende a se colocar à disposição e a contribuir mesmo após ter feito sua parte no processo. Há que se observar também que a satisfação exerce influência maior na rotatividade de funcionários, principalmente junto aqueles de desempenho inferior. Isso porque, conforme observado, funcionários insatisfeitos têm baixa produtividade e isto conduz a uma avaliação de desempenho ruim junto à organização, de modo que não farão jus a reconhecimentos tais como aumento de salário, elogios, promoções e mais oportunidades, fazendo com que se desmotivem ainda mais. Diferentemente, aqueles com desempenho superior costumam ser agraciados pela organização que emprega esforços para sua permanência. Assim, o

desempenho funciona como um importante moderador da relação satisfação-rotatividade (ROBBINS, 2002 p. 77).

Martinez (2002), apud Marqueze e Moreno (2005, p. 76) aponta também alguns efeitos comportamentais fruto da insatisfação no trabalho, alguns semelhantes aos observados por Robbins (2002): absenteísmo, rotatividade, atrasos ou pausas prolongadas ou não autorizadas, queda da produtividade, protestos ou greves e insatisfação com a vida de acordo com a importância que o trabalho possui na vida de cada indivíduo. Salienta ainda que essas consequências variam de intensidade de pessoa para pessoa. Finaliza-se esta seção pontuando-se que se tendo por base as reflexões apresentadas, acredita-se que a satisfação é um fator importante na vida pessoal e funcional dos trabalhadores de uma organização, seja ela pública ou privada, haja vista que ela pode potencializar características positivas ou negativas dos indivíduos na realização do seu trabalho.

### **2.3. Servidor público Federal: do concurso ao estágio probatório**

A Constituição de 1988, complementada posteriormente pela Emenda Constitucional nº 19/98, consagrou a obrigatoriedade do concurso público para ingresso em cargos de caráter efetivo na administração pública brasileira. Segundo este dispositivo legal, para se ingressar nos quadros da Administração Pública é imprescindível ser aprovado em concurso público de provas ou de provas e títulos, com exceção apenas para os cargos em comissão que a lei declara como de livre nomeação e exoneração. Para Di Pietro (2013), este instrumento obriga a realização de procedimento aberto a todos e afirma que se tornaram ilegais todas as formas de acesso a cargos públicos previstas em leis anteriores, tais como a transposição, a ascensão e a readmissão. Após a aprovação no concurso e a homologação do resultado, o candidato é submetido a um arcabouço de procedimentos legais até que seja considerado um servidor público para fins legais, o qual se inicia com a nomeação no diário oficial da respectiva entidade federativa, a saber: Município, Estado ou União.

Destaca-se que há duas definições de Servidor Público: sentido amplo e sentido estrito. Conforme Di Pietro (2013), a primeira enquadra as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e a administração indireta mediante remuneração dos cofres públicos, seja qual for o vínculo de trabalho. Já o segundo, foco deste artigo, inclui as pessoas físicas que prestam serviço ao Estado ou a sua administração e que são regidos por um estatuto, ou seja, os servidores estatutários ocupantes de cargos públicos. A posse, procedimento que sucede a nomeação, é a formalização do ingresso do servidor no serviço público dando-se através da assinatura do termo que evidencia deveres, responsabilidades e atribuições que nortearão a sua atuação. A lei estabelece na esfera federal o prazo de trinta dias improrrogáveis para a realização desse ato administrativo, contando-se a partir da nomeação.

Na UFBA, durante este processo, é realizada uma entrevista preadmissional pelo NAVIF, cujo objetivo, segundo Adriano Penna, chefe deste núcleo, é levantar o perfil do ingressante para posteriormente definir sua lotação; também serve para orientar o futuro servidor de como se dará o processo de posse e outros assuntos desta natureza. Após a posse o servidor tem o prazo de quinze dias para entrar em exercício, ou seja, começar de fato a exercer as suas atribuições, cabendo ao dirigente do órgão alocar o recém-ingresso no posto de trabalho que achar mais conveniente ao interesse do serviço, desde que para desempenhar as atividades estritamente descritas no edital do concurso.

Ao entrar em exercício, o servidor inicia uma etapa denominada de estágio probatório que é o período de experiência destinado a verificar a real adequação ao cargo no qual ingressa, sendo que o período de duração é de trinta e seis meses, salvo se durante esse período o servidor gozar de alguma das licenças ou afastamentos destinados aos servidores na condição de probatório, situação esta que suspende a contagem do tempo. Por fim, é nessa fase que o recém-ingresso é submetido a avaliações anuais cuja finalidade é saber se o seu perfil é

compatível com as atribuições inerentes ao cargo ocupado e se seu desempenho atende às expectativas mínimas exigidas. Busca-se avaliar a retidão moral, a aptidão para a função, a disciplina, a responsabilidade, a assiduidade, a dedicação e a eficiência dos agentes empossados e em exercício, mediante observações e inspeções regulares.

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa é qualitativa e exploratória, haja vista que sua finalidade é “proporcionar maior familiaridade com o problema visando torná-lo mais explícito” (GIL, 2010, p. 27). Ainda segundo este, tendo em vista que praticamente toda pesquisa acadêmica requer a realização de pesquisa bibliográfica, fez-se uma busca por materiais em diversas bases de dados (livros, revistas, teses, dissertações, artigos e anais), visando fundamentar teoricamente o trabalho e proporcionar a análise de uma gama de fenômenos mais ampla do que aquela que poderia ser investigada diretamente pelo pesquisador em questão.

A pesquisa documental usou dados oficiais do NAVIF relativos ao período e aos servidores abrangidos pela pesquisa. De acordo com Gil (2010), esta pesquisa é semelhante à bibliográfica, uma vez que ambas se baseiam em documentos já existentes, no entanto vê-se diferença na natureza das fontes, a saber: enquanto a bibliográfica fundamenta-se em material produzido para públicos específicos, a documental baseia-se em material de finalidade diversas, tais como assentamento, comunicação, autorização e outros.

A amostra foi composta pelos servidores em estágio probatório ocupantes dos cargos Assistente e Auxiliar em Administração e o chefe do NAVIF. No caso dos servidores, privilegiaram-se os Assistentes em Administração em estágio probatório do edital 03/2011, que ofertou 84 vagas, e os servidores ocupantes do cargo de Auxiliar em Administração do edital 01/2012 que ofertou 13 vagas. Somados, estes dois editais convocaram 223 servidores, sendo 160 de nível médio e 63 fundamental. No entanto, consideraram-se apenas os 122 cadastrados no fórum de debates criado em outubro de 2011 e que funciona como espaço para troca de informações entre os servidores em estágio probatório da Ufba, bem como para debate de assuntos relacionados as suas vidas funcionais. A escolha se deu pelo fato dos cargos de nível intermediário corresponderem a 70,3% do universo de Técnicos Administrativos da UFBA, e por terem descrição mais genérica que os de nível superior. Ressalta-se que os servidores das classes D e C são mais vulneráveis a problemas de desvio de função, sobrecarga de serviço e outros pouco frequentes com servidores E, que possuem descrição de cargo específica para atuar nos limites das suas respectivas especialidades.

Outro fator determinante é a rotatividade de servidores ocupantes dos cargos de Auxiliar e Assistente em administração que migram para outros Órgãos sem terminarem o estágio probatório, que tem duração de três anos. Ademais, o pouco tempo disponível para a realização da pesquisa foi outro aspecto importante na definição da amostra, sobretudo no que se refere ao recorte temporal, tendo em vista que não seria possível no mesmo período a inserção de outros cargos na pesquisa de campo.

O chefe do NAVIF foi inserido na pesquisa por ser responsável por empossar, alocar e acompanhar a vida funcional dos servidores da UFBA. De acordo com o Adriano Penna, chefe do NAVIF, cabe a este setor “acompanhar os servidores em alguns processos formais de trabalho como remoção, estágio probatório, mudança de exercício e, também, qualquer outra questão que seja contada por dirigente ou pelo próprio servidor que requeira a intermediação das relações ou encaminhamentos outros, inclusive questões de saúde”.

A coleta de dados ocorreu com a aplicação de questionários junto aos servidores acerca do grau de satisfação com suas unidades/setores de lotação e com a UFBA de modo geral. As perguntas foram elaboradas com base no referencial teórico contemplando as oito dimensões apontadas por Baptista (2011), sendo feitas adequações ao contexto do trabalho. Criou-se um tópico no fórum de debate dos servidores Assistentes e Auxiliares em Administração da



UFBA, em 06 de agosto de 2014, onde constava o questionário, as orientações necessárias para respondê-lo e a indicação de envio para o e-mail do pesquisador. No total, após o encerramento, em 20 de agosto, foram recebidos 25 questionários, ou seja, 20,4% dos servidores cadastrados no fórum. Complementarmente, realizou-se entrevista no dia 19 de agosto com Adriano Penna, com o objetivo de se apurar como se dá o processo de lotação dos servidores, bem como para obter informações sobre as ações desempenhadas pelo setor junto aos servidores em estágio probatório. De posse das respostas da pesquisa de campo, fez-se uma reflexão crítica acerca das respostas, utilizando-se como base os conhecimentos teóricos obtidos com as pesquisas bibliográfica e documental. Os resultados são apresentados sob a forma de tabelas acompanhadas de análises na próxima seção.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se tabelas sintetizando as respostas obtidas nos indicadores das nove dimensões estudadas, sendo os dados analisados à luz do referencial teórico adotado, nas pesquisas documentais e na entrevista realizada com NAVIF. A primeira dimensão analisada foi a Integração, cujos dados são apresentados a seguir:

**Tabela 1 – Integração**

INDICADORES	Satisfeito Totalmente	Satisfeito Parcialmente	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito Parcialmente	Insatisfeito Totalmente
As atividades de integração são boas.	8%	20%	16%	48%	8%
A receptividade pelas pessoas da instituição aos novatos é grande.	16%	48%	8%	20%	8%
As respostas às dúvidas durante a atividade de integração são satisfatórias.	8%	32%	24%	24%	12%
A assimilação, por meio da integração, da missão, visão e valores da instituição é grande.	8%	16%	44%	8%	24%

Segundo os dados, pode-se inferir que há equilíbrio nas respostas apresentadas na dimensão Integração, entretanto, dois indicadores se destacaram: um de forma positiva e outro negativamente. O quesito “atividades de integração” revelou que mais da metade dos servidores pesquisados se disseram parcialmente ou totalmente insatisfeitos (56%). Já a “receptividade pelas pessoas aos novatos”, somados os parcialmente e os totalmente satisfeitos, tem um grau de satisfação bastante elevado (64%). Ademais, em relação às “respostas às dúvidas nas atividades de integração” não se percebeu nenhuma tendência, haja vista a semelhança entre os percentuais de satisfação e insatisfação. Por fim, houve indiferença acerca da “assimilação da missão, visão e valores”, visto que quase metade dos pesquisados (44%) mostrou-se nem satisfeito e nem insatisfeito.

Para o “Processo de Alocação”, o nível de satisfação é elevado, principalmente nos quesitos “entrevistas realizadas pelo RH” e “definição da unidade de lotação”, conforme a seguir.

**Tabela 2 – Processo de Alocação**

INDICADORES	Satisfeito Totalmente	Satisfeito Parcialmente	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito Parcialmente	Insatisfeito Totalmente
As entrevistas realizadas pelo RH no processo de lotação foram satisfatórias.	32%	24%	32%	4%	8%
A entrevista realizada com os gestores no processo de lotação foi satisfatória.	8%	40%	32%	4%	16%

<b>Organização das entrevistas realizadas no processo de lotação foi adequada.</b>	16%	40%	32%	8%	4%
<b>A definição da unidade de lotação foi adequada.</b>	40%	32%	16%	4%	8%

Ambos indicadores apresentaram muitos respondentes totalmente satisfeitos, sendo 32% no quesito “entrevista com o RH” e 40% no quesito “definição da unidade de lotação”. Esses dados corroboram com o que foi dito pelo chefe do NAVIF em entrevista realizada ao pesquisador em questão. Segundo Adriano Penna, a entrevista admissional tem dois objetivos: levantar o perfil de quem está entrando para definir posteriormente a sua lotação, casando com o perfil das demandas da instituição. E o outro objetivo dessa entrevista admissional é a orientação ao momento da posse.

Contudo, os dados do quesito “entrevista realizadas com os gestores” têm números que vão de encontro ao constatado anteriormente. Ou seja, os servidores totalmente insatisfeitos com as “entrevistas realizadas com os gestores” (16%) nas unidades onde foram locados é o dobro dos totalmente satisfeitos (8%). Um dos possíveis fatores da insatisfação dos servidores nesse aspecto do “processo de alocação” pode estar na falta de participação das unidades solicitantes no fornecimento das informações necessárias acerca do perfil de servidor almejado. Segundo Adriano Penna, de trinta pedidos de informações enviados pelo NAVIF apenas quatro ou cinco são respondidos, sugerindo que os diretores não repassam para o NAVIF as características desejadas, o tipo de atividade a ser exercida e a linguagem que precisa dominar, o que pode comprometer o processo. Enquanto a tabela 2 demonstrou ser grande a satisfação total (40%) e a parcial (32%) com a “unidade de lotação”, a satisfação dos servidores em relação à dimensão “Área de Alocação” não foi similar.

**Tabela 3 – Área de Alocação**

INDICADORES	Satisfeito Totalmente	Satisfeito Parcialmente	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito Parcialmente	Insatisfeito Totalmente
<b>As atividades atualmente exercidas são satisfatórias.</b>	12%	32%	28%	12%	16%
<b>A compatibilidade das atividades executadas com o seu cargo/área de atuação estabelecida no edital é grande.</b>	16%	48%	16%	12%	8%
<b>A compatibilidade das atividades executadas com a sua experiência e conhecimentos é grande.</b>	24%	24%	24%	16%	8%

Constatou-se também que, apesar de altamente satisfeitos com a unidade de lotação, os servidores demonstraram-se mais Insatisfeitos totalmente (16%) que Satisfeitos totalmente (12%) com o quesito “atividades atualmente exercidas”, mesmo indicando que em parte essas atividades são compatíveis com suas experiências e conhecimentos, visto que 48% se disseram totalmente ou parcialmente satisfeitos com o quesito “compatibilidade das atividades com suas experiências e conhecimentos” e apenas 24% declaram estar totalmente ou parcialmente insatisfeitos com esse mesmo aspecto. A subutilização foi apontada por Adriano Penha como a insatisfação mais apresentada pelos servidores em estágio probatório ao NAVIF. Ele atribui isso ao alto de grau de instrução dos servidores que ingressam na universidade que acabam não sendo aproveitados adequadamente pelos gestores. Acrescenta que em alguns casos não há como evitar essa insatisfação, haja vista que o concurso é público e é de se esperar, por exemplo, que um servidor com doutorado dificilmente irá se sentir satisfeito ocupando um cargo de nível fundamental, situação que já aconteceu na UFBA de

acordo com relatos da entrevista. A dimensão “Ambiente Físico” também não foi unanimidade entre os pesquisados, conforme explicitado a seguir:

**Tabela 4 – Ambiente Físico**

<b>INDICADORES</b>	<b>Satisfeito Totalmente</b>	<b>Satisfeito Parcialmente</b>	<b>Nem Satisfeito Nem Insatisfeito</b>	<b>Insatisfeito Parcialmente</b>	<b>Insatisfeito Totalmente</b>
<b>As condições materiais do ambiente de trabalho (estação de trabalho, computador, equipamentos, etc.) são boas.</b>	24%	32%	8%	12%	24%
<b>As condições de segurança e salubridade são adequadas.</b>	16%	24%	16%	12%	32%
<b>As condições físicas (luminosidade, temperatura, ruídos, circulação, etc.) são satisfatórias.</b>	32%	32%	8%	16%	12%

Nota-se que, em relação ao indicador “condições materiais”, houve igualdade entre satisfeitos e insatisfeitos totalmente (24%). No entanto, o número de totalmente insatisfeitos com as “condições de segurança e salubridade” (32%) é o dobro dos totalmente satisfeitos (16%), o que pode ser considerado um destaque na tabela 4. Vale ressaltar que condições de segurança e insalubridade é fator importante no estabelecimento da satisfação, inclusive foi apontada por Maslow como uma das necessidades básicas a serem supridas. Por outro lado, foi explicitado também que as “Condições Físicas de luminosidade, temperatura, ruídos e circulação” satisfazem parcial ou totalmente mais da metade do grupo pesquisado (64%). Essa contradição acerca do “Ambiente físico” talvez se deva ao fato da UFBA possuir uma estrutura física bastante híbrida e semelhante a um mosaico, ou seja, a satisfação de um servidor lotado na Reitoria não será a mesma daquele lotado no Instituto de química que teve sua estrutura física comprometida no incêndio ocorrido em 2009.

Já a “Sociabilidade” foi uma das dimensões com grau de satisfação mais elevado entre os pesquisados, com exceção de apenas um indicador.

**Tabela 5 – Sociabilidade**

<b>INDICADORES</b>	<b>Satisfeito Totalmente</b>	<b>Satisfeito Parcialmente</b>	<b>Nem Satisfeito Nem Insatisfeito</b>	<b>Insatisfeito Parcialmente</b>	<b>Insatisfeito Totalmente</b>
<b>A receptividade pela equipe de trabalho foi boa.</b>	40%	32%	4%	8%	16%
<b>A solidariedade entre os colegas é grande.</b>	24%	40%	20%	8%	8%
<b>O relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho é bom.</b>	44%	40%	8%	4%	4%
<b>As atividades de confraternização são constantes e satisfatórias.</b>	24%	16%	8%	32%	20%

Os indicadores “receptividade pela equipe de trabalho” (72%), “solidariedade entres os colegas” (64%) e “relacionamento interpessoal com os colegas” (84%) apresentaram níveis de satisfação altos, somados os totalmente e os parcialmente satisfeitos. Esses dados ratificam o que foi observado por Estefano (1996), apud Marquenze e Moreno (2005, p. 73) em pesquisa sobre o nível de satisfação dos funcionários da biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina, visto que nos dois estudos os principais fatores responsáveis pela satisfação foram às relações interpessoais. Conforme dito acima, a exceção foi apenas o indicador “atividades de confraternização são constantes e satisfatórias” o qual constatou que mais da

metade de servidores pesquisados sentem-se insatisfeitos parcial e totalmente em relação à periodicidade das confraternizações (52%).

Se a dimensão supracitada foi a mais bem avaliada, a “Chefia” foi a de maior grau de insatisfação entre os servidores em quase todos os indicadores, salvo os quesitos “orientações da chefia de como desenvolver o trabalho” e o “acompanhamento e o auxílio dado pelo chefe” (ambos com total de 64% de servidores parcialmente ou totalmente satisfeitos), como explicitado a seguir.

**Tabela 6 – Chefia**

INDICADORES	Satisfeito Totalmente	Satisfeito Parcialmente	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito Parcialmente	Insatisfeito Totalmente
As orientações da chefia sobre como desenvolver o trabalho são satisfatórias.	32%	32%	8%	12%	16%
O acompanhamento e o auxílio dados pelo chefe são adequados.	32%	32%	12%	8%	16%
O relacionamento com o chefe é bom.	40%	8%	16%	8%	28%
Há incentivo e valorização à capacidade de iniciativa do servidor.	32%	8%	16%	12%	32%
Há clareza em relação às expectativas sobre mim e meu trabalho.	16%	24%	24%	8%	28%
A frequência de feedback, dado pelo chefe, sobre meu trabalho e comportamento é grande.	8%	24%	28%	8%	32%
A qualidade do feedback, dado pelo chefe, sobre meu trabalho e comportamento é satisfatória.	24%	8%	24%	8%	36%
O estímulo ao meu desenvolvimento profissional é grande.	16%	16%	16%	12%	40%
Há respeito às minhas opiniões.	16%	16%	24%	8%	36%
Há indicação, pelo chefe, de cursos de capacitação.	24%	4%	24%	8%	40%

Negativamente destacam-se os itens “frequência de *feedback*”, com 32% de insatisfeitos totalmente contra apenas 8% satisfeito totalmente, e o item “qualidade de *feedback*”, com 36% de insatisfeitos totalmente contra 24% satisfeitos totalmente. Ressalta-se também, que os indicadores “estímulo ao meu desenvolvimento profissional”, “respeito às minhas opiniões” e “indicação de cursos de capacitação” apresentam mais insatisfeitos totalmente que satisfeitos totalmente: no primeiro têm-se 40% contra 16%; no segundo 36% contra 16% e no terceiro, 40% contra 24%, respectivamente. Essa insatisfação com a chefia, principalmente em relação à pouca ênfase no desempenho e aos limites criados à postura inovadora é bastante nociva às organizações públicas, e essa afirmação encontra respaldo na proposta da gestão estratégica de pessoas apresentada por Schikmann (2010). A próxima dimensão a ser analisada é a “Execução do trabalho”.

**Tabela 7 – Execução do Trabalho**

INDICADORES	Satisfeito Totalmente	Satisfeito Parcialmente	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito Parcialmente	Insatisfeito Totalmente
A colaboração dos colegas no desenvolvimento do trabalho é grande.	32%	48%	20%	0%	0%
Há importância nas atividades executadas.	32%	52%	12%	4%	0%

<b>A autonomia nas atividades executadas é satisfatória.</b>	24%	24%	24%	8%	20%
<b>Há oportunidades de uso dos conhecimentos e habilidades na execução do trabalho.</b>	24%	40%	12%	8%	16%
<b>Há oportunidades de desenvolvimento profissional na execução do trabalho.</b>	24%	8%	32%	20%	16%

Conforme a análise dos dados obtidos nesta dimensão, destaca-se que os servidores estão bem satisfeitos com a “colaboração dos colegas no desenvolvimento do trabalho” e com a “a importância das atividades executadas” no trabalho. Constatou-se que a insatisfação total com estes aspectos é zero e que a satisfação total e a parcial, somadas, atinge o nível de 80% e 84%, respectivamente. Também se mostraram mais satisfeitos que insatisfeitos com a “autonomia nas atividades executadas” (48%) e com “as oportunidades de uso dos conhecimentos e habilidades na execução do trabalho” (64%). Ademais, “a oportunidade de desenvolvimento profissional na execução do trabalho” é o aspecto que menos satisfaz os servidores nesta dimensão. Em relação à “Comunicação”, próxima dimensão analisada, constatou-se que há mais servidores insatisfeitos (36%) que satisfeitos (32%) com os “meios de comunicação interna” das suas unidades, bem como não os acham devidamente adequados.

**Tabela 8 – Comunicação**

<b>INDICADORES</b>	<b>Satisfeito Totalmente</b>	<b>Satisfeito Parcialmente</b>	<b>Nem Satisfeito Nem Insatisfeito</b>	<b>Insatisfeito Parcialmente</b>	<b>Insatisfeito Totalmente</b>
<b>Os meios de comunicação interna utilizados na unidade são adequados.</b>	8%	24%	32%	16%	20%
<b>Os meios de comunicação utilizados para contato com outras unidades são adequados.</b>	16%	32%	24%	8%	12%
<b>A qualidade da comunicação no ambiente de trabalho é satisfatória.</b>	8%	40%	24%	12%	16%
<b>O acesso a informações, normas e diretrizes relativas ao serviço é satisfatório.</b>	0%	8%	52%	24%	16%

Em contrapartida, quanto aos “meios de comunicação externa” o sentimento se inverte, haja vista que se percebeu haver servidores mais satisfeitos (48%) que insatisfeitos (20%). Por fim, a satisfação com a instituição não atingiu níveis muito positivos, a saber.

**Tabela 9 – Instituição**

<b>INDICADORES</b>	<b>Satisfeito Totalmente</b>	<b>Satisfeito Parcialmente</b>	<b>Nem Satisfeito Nem Insatisfeito</b>	<b>Insatisfeito Parcialmente</b>	<b>Insatisfeito Totalmente</b>
<b>A instituição atende às expectativas pessoais que tinha anteriormente ao ingresso.</b>	8%	24%	24%	16%	28%
<b>A Satisfação geral com a instituição é grande.</b>	8%	24%	16%	40%	12%

Pelo contrário, percebeu-se que, no indicador “atendimento às expectativas”, há mais servidor frustrado (44%) que satisfeitos (32%), o que acaba influenciando também no nível de “satisfação geral com a instituição” que apresentaram dados ainda mais negativos. Em suma, os dados obtidos na pesquisa de campo mostram que a complexidade da estrutura física e operacional da UFBA exerce influência no nível de satisfação dos servidores em estágio

probatório, de modo que as contradições nas respostas são inúmeras e variam sobremaneira de unidade para unidade.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, a pesquisa mostrou haver alto grau de satisfação dos servidores em estágio probatório com a UFBA, em especial nos aspectos que independem de uma intervenção maior da universidade, como é o caso da sociabilidade e colaboração dos colegas na execução do trabalho onde encontram-se os maiores níveis de satisfação entre os recém-ingressos. Já nas questões onde a atuação da instituição é determinante a satisfação não conseguiu atingir níveis semelhantes.

Verificou-se ainda que as distorções existentes nas estruturas físicas e gestão entre as diversas unidades acadêmicas e administrativas da UFBA, herança deixada pelos modelos de Universidade e de Administração Pública aplicados outrora e ainda não superados, proporcionam sentimentos contraditórios de satisfação nos servidores na medida em que são inseridos em realidades diferentes quando ingressam na instituição, sendo alguns direcionados às unidades com estrutura física e gestão de excelência e outros para unidades que funcionam com base no improviso, no patrimonialismo e nas disfunções burocráticas. Por exemplo, em relação ao processo de alocação, os mesmos servidores que demonstram satisfação com a entrevista realizada pelo RH se disseram insatisfeitos com as entrevistas realizadas nas unidades para as quais foram alocados. Isso também foi notado no cruzamento das respostas acerca das dimensões processo de alocação e área de alocação, onde a satisfação com a definição da lotação foi altíssima e com as atividades atualmente exercidas foi extremamente baixo, o que sugere inexistência de uma interface adequada entre os setores que compõe a Universidade, sobretudo daqueles responsáveis por alocar e dar exercício ao servidor.

Ressalte-se que, como visto anteriormente, o perfil de servidor que ingressa é completamente diferente dos antigos e esse fato criou a necessidade de implantação de uma gestão estratégica de pessoas que contemple essa mudança para assim tornar o servidor satisfeito e comprometido com a instituição. Contudo, tendo por base o modelo proposto por Schikmann (2010), essas estratégias não podem ser aplicadas de forma fragmentada, apenas nas unidades que detém prestígio social ou boas relações políticas com a alta cúpula da instituição.

Outro fator de destaque na pesquisa diz respeito à insatisfação dos novos servidores com suas chefias, visto que este sentimento foi constatado em quase todos os itens pesquisados desta dimensão. Em outras palavras, alguns chefes, que na verdade deveriam ser líderes, não gestam o seu pessoal recém-ingresso de forma satisfatória, na visão dos próprios servidores, sendo que as principais queixas são em relação ao respeito às opiniões emitidas e sobre os *feedbacks* acerca da realização do trabalho.

No que tange às hipóteses levantadas inicialmente, constatou-se que de fato há muitos servidores insatisfeitos em suas unidades de lotação, entretanto, notou-se que não há muita insatisfação em relação à incompatibilidade do perfil com a unidade de lotação, mas sim com as tarefas exercidas nessas unidades e, por fim, não foi possível relacionar de forma concreta o baixo grau de satisfação às vacâncias ocorridas.

Em suma, para se garantir aos servidores recém-ingressos maior satisfação, permanência e desenvolvimento, precisa-se romper com o modelo de gestão atual, cujas características são heranças históricas e não mais contemplam as mudanças ocorridas na sociedade, e implantar uma gestão estratégica de pessoas baseada principalmente em aspectos que inclusive alguns já são utilizados na UFBA. Schikmann (2010) destaca os seguintes: definição de critérios para o recrutamento de pessoal, baseado nas competências necessárias à organização; estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal; estruturação da avaliação do desempenho que permita, além da vinculação à progressão do funcionário, a identificação das necessidades de

capacitação; definição de critérios para a criação de carreiras que estimulem desenvolvimento profissional e o desempenho; estabelecimento de uma estratégia de realocação e de redistribuição de funcionários que seja compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização.

Finaliza-se este artigo sinalizando-se que se entende que o mesmo possui como principal limitação o estudo de um tema complexo à luz da realidade de uma única IFES; em sendo assim, sugere-se que estudos similares sejam realizados a fim de que possam ser explorados de maneira mais amplas as questões aqui abordadas.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Ana Julia Diniz; DE MEDEIROS, Maria da Penha Machado. **Satisfação no trabalho: um estudo de caso na Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte**. 2012. Disponível em <[http://www.machadosobrinho.com.br/revista\\_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf](http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf)>. Acesso em 08 jun, 2014.

BAPTISTA, N.L. **Subjetividade e trabalho: nível de satisfação dos novos servidores. Estudo de caso em uma autarquia pública federal**. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 7, 2011. Niterói. Acesso em 08/06/ 2014. Disponível em <[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11\\_0363\\_2172.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0363_2172.pdf)>. Acesso em 25 mar, 2014.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Congresso Nacional. **Emenda constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Brasília, 1998. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 15 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. Congresso Nacional. **Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990**. Estatuto dos servidores públicos civis da união. Brasília, 1990. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 15 mar, 2014.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto nº 5824, de 29 de junho de 2006**. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 27 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto nº 6096, de 24 de abril de 2007**. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 15 mar. 2014.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. 303 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no Trabalho: uma breve revisão. São Paulo: **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, 2005, 30 (112), p. 60-79. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rbso/v30n112/07.pdf>>. Acesso em 08 jun, 2014.

MARTINEZ, Carmem Maria; PARAGUAY, Ana Izabel Bruzzi Bezerra. Satisfação e Saúde no Trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. São Paulo: **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 2003, vol. 6, p. 59-78. Disponível em <<http://pepsic.bvsalud.org>>. Acesso em 08/06/2014.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; SANTOS, Gisele Emídio. **Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho**. Psico-USF, v.11, n. 2, p.195-205, jul./dez. 2006. Acesso em 08/06/2014. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/pusf/v11n2/v11n2a08.pdf>>.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser, **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. 1996. Brasília.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no balance scorecard**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). UFSC. Florianópolis.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHIKMANN, Roseane. **Gestão estratégica de pessoas: Bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. CAMÔES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010, p. 11-28.

UFBA. **Evolução em números da UFBA**. Disponível em: <<http://www.proplan.UFBA.br>>. Acesso em: 05 abr. 2014. 2013 (1).

\_\_\_\_\_. **Edital 03/2013, de 30 de setembro de 2013**. Disponível em: <<http://www.concursos.UFBA.br>>. Acesso em: 27 mar. 2014.