



SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS DOCENTES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO: ESTUDO DE CASO

Lívia de Souza Nakano

Discente do Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial
Faculdade de Tecnologia Professor José Camargo – Fatec Jales
liviavipsouza@hotmail.com

Edy Carlos Santos de Lima

Doutor em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional
Faculdade de Tecnologia Professor José Camargo – Fatec Jales
edy.lima@fatec.sp.gov.br

RESUMO

O artigo desenvolvido tem como principal objetivo demonstrar a satisfação ou insatisfação, nas relações de trabalho vivenciadas pelos docentes em uma Instituição de Ensino Público, na cidade de Jales. Foi-se realizado um estudo de caso, através de um questionário, aplicado aos docentes da Instituição, que após toda a coleta e análises de gráficos, obteve sua fundamentação através de embasamentos teóricos, conceituando os temas abordados e tornando-se real o presente estudo. No entanto, pode-se perceber que com os resultados encontrados, a grande maioria dos servidores se encontram insatisfeitos no dia a dia de trabalho, entretanto, caberá ao gestor a busca de alternativas possíveis para que resolva ou amenize os problemas encontrados, contando com a participação e colaboração dos docentes.

Palavras Chave: Ensino Público; Servidores; Plano de Carreira; Participação; Colaboração;

1 INTRODUÇÃO

Os seres humanos vêm sofrendo grandes modificações ao longo de muitos anos em suas vidas e seus trabalhos, e para que se adaptem ao meio, vivem em busca de opções em que facilitem seus cotidianos, os tornando-o de alguma maneira um pouco ou até mesmo, ainda melhor. Após a essas diversas mudanças, ocorre uma evolução natural de suas percepções, os tornando grandes observadores.

Em épocas atrás eram apenas subordinados junto aos seus chefes sendo mandados e desmandados, atormentados pelo medo e suas necessidades, porém, diante dessas mudanças em função da corrida evolucionária nos dias atuais e a vinda de percepções inovadoras, as pessoas passaram a ser o diferencial dentro das organizações, sendo atribuídos a elas, adjetivos qualificadores ao sucesso das empresas.

A partir desse momento surgem os gestores com suas novas formas de pensamento, acreditando mais na descentralização de seus trabalhos, tornando aqueles que eram subordinados em anos passados, seus fiéis colaboradores, visando agora de mais criatividade, proativos, dotado de eficiência e apto a novas experiências.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

Verifica-se que é através das ações profissionais do servidor público que a administração pública se materializa, sendo necessário o desenvolvimento do capital intelectual, através de ações de comprometimento da direção, onde busca-se o alcance dos objetivos e metas estabelecidos.

Portanto, sabe-se que a liderança democrática, a valorização dos funcionários, plano de carreira, segurança, clima organizacional etc, são questões primordiais de influência de satisfação e insatisfação dos funcionários.

De acordo com Menegon (2012) os fatores de satisfação no trabalho é lhe dar um emprego desafiador, ou seja, que irá além e que o fará colocar o máximo de si, recompensas justas de acordo com que irá desempenhar, condições em que estimulem a sua vontade de cooperar e colegas em que colaborem em seu dia a dia de trabalho.

Além dos fatores de satisfação, se deparam com o outro lado, os fatores de insatisfação, onde envolve a remuneração, planos de aposentadoria, o estresse no trabalho, a falta de reconhecimento, problemas com a gestão, o local de trabalho e seu ambiente como também as relações interpessoais entre colegas, levando assim a quatro respostas em relação a isto.

Saída. Resposta dirigida para o abandono da empresa, incluindo a busca de um novo emprego e a demissão; **Voz.** Resposta dirigida para a busca de melhoria das condições de trabalho de uma forma ativa e construtiva, como, a sugestão de melhorias, a discussão dos problemas com os superiores e algumas formas de atividade sindical; **Lealdade.** Resposta que significa esperar passivamente, mas de maneira otimista, que as condições melhorem, incluindo defender a organização das críticas externas e acreditar que a empresa e seus dirigentes farão a ‘coisa certa’. **Negligência.** Resposta pela que consiste em permitir passivamente que as coisas piorem e inclui o absenteísmo ou atrasos crônicos, redução do empenho e aumento de índices de erro (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011. p. 78).

É visto que as pessoas buscam alternativas, ou seja, válvulas de escape para que minimizem seus sofrimentos, a sua insatisfação. Muitos buscarão novas áreas na esperança de encontrar algo melhor, outros ficaram à espera de soluções e haverá aqueles que partirão para a negligência, em fazer o errado e que afetará a toda equipe e seu desempenho.

Diante da realidade descrita acima, questiona-se para se iniciar este estudo, quais seriam os fatores que contribuem para a satisfação e insatisfação dos docentes da Instituição de Ensino Público, localizada no município de Jales, estado de São Paulo?

Portanto, este trabalho tem o objetivo geral, de investigar os fatores que influenciam a satisfação e a insatisfação no trabalho dos docentes da Instituição de Ensino.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - Organização e as pessoas

De acordo com Pilatti, Carvalho e Bondarik (2005) na década de 90 foi um período que sofreram grandes mudanças, ou seja, houve uma integração cultural e econômica, nada mais sendo que a Globalização, levando a grandes revoluções internacionais, novas ideias e limitações aos Estados. Eram novos tempos, novos métodos, passando a existir para que atendessem as necessidades da época, levando ao surgimento das organizações empresariais.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A atividade empresarial existe, pelo menos desde a época em que viveram os antigos sumérios na Mesopotâmia, possivelmente há cerca de seis mil anos, desde que o homem necessitou do trabalho ou dos produtos de um outro homem pra atender as suas necessidades (PILLATI; CARVALHO; BONDARIK, 2005).

Há milhares de anos o homem já havia a necessidade de uma organização em suas atividades corriqueiras. Desta época acreditavam-se em novas perspectivas, as trocas de objetos continuariam de um para com o outro, a negatividade teria mudanças significativas após a consolidação e aceitação ao Capitalismo, passando a ver de forma positiva ao futuro das pessoas.

Segundo Pillati; Carvalho e Bondarik (2005) as organizações empresariais são essenciais a existência das pessoas e ao seu desenvolvimento, pois não imagináramos uma sociedade de tal complexidade ser apresentada a uma sociedade ocidental ou de cultura ocidental sem a existências dessas organizações.

As organizações trouxeram novas estratégias, novas alternativas, soluções a problemas distintos que seriam encontrados em um aglomerado de pessoas, a grande sociedade, em um futuro que se tornaria próximo devida a sua vasta complexidade social. “Uma organização é uma combinação de recursos que procura deliberadamente realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)” (MAXIMIANO, 2000).

Em uma organização as pessoas ou grupos delas têm serviços específicos destinados a cada um, para que se finda ao objetivo esperado. De acordo com Maximiano (2000) “a divisão do trabalho é o processo que permite superar as limitações individuais por meio da especialização”. Assim pode-se perceber que pequenas participações, ultrapassam os limites, atingem os objetivos, obtém produtos e serviços, em que não seriam possíveis realizarem individualmente.

As organizações são formadas de pessoas, que atuam uns com os outros na realização de atividades estabelecidas. De acordo com Chiavenato (2009), a organização é um conjunto de atividades estabelecidas e realizadas por mais de duas pessoas. Está cooperação entre elas mantém a vida útil das organizações acreditando a sua existência através dos meios de comunicação, participações e contribuições em conjunto, na busca de um mesmo objetivo.

2.2 - O clima organizacional e sua importância nas organizações

O clima organizacional ainda é algo complexo dentro de uma empresa e se mostra obscuro aos olhos dos gestores, em que muitas vezes se veem em situações preocupantes em relação ao comportamento dos colaboradores influenciando no desempenho do trabalho, devendo assim buscar alternativas que favoreçam ao ambiente.

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é, aos aspectos da organização que levam a diferentes espécies de motivação nos participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado (CHIAVENATO, 2009).



O clima organizacional é uma grande ferramenta e que auxilia possíveis soluções a problemas detectados ao grau de satisfação de cada participante, ou seja, do relacionamento entre si, para que obtenham um ambiente de qualidade, refletindo em todos os seus membros, acarretando em seus comportamentos, sendo percebidos em seus trabalhos.

2.3 - Principais fatores que influenciam o clima de uma organização

O clima organizacional é um fator de grande importância dentro das organizações, e terá grande valia no auxílio dos relacionamentos de seus colaboradores, para que assim consigam obter a satisfação dentro do ambiente de trabalho. Um ambiente de trabalho tumultuado e desorganizado, resultará em uma imagem prejudicial a empresa, pois deixará de atender as necessidades de seus colaboradores para a realização dos trabalhos, e posteriormente no atendimento aos clientes, provocando uma grande insatisfação entre eles.

Para manter o clima do ambiente de trabalho é importante que o gestor foque e/ou invista na qualidade de vida de seus funcionários. Um dos principais aspectos psicológicos a serem trabalhados com os funcionários é a autoestima na realização de suas tarefas (FERREIRA, 2015).

Com a autoestima elevada resultará em todas as outras ações estabelecidas dentro da empresa, principalmente na execução das atividades. É a partir desta ação que a empresa conseguirá ter um clima organizacional com êxito.

De acordo com Ferreira (2015) são três os fatores principais que influenciam no clima organizacional, ou seja, a valorização e satisfação no ambiente organizacional, em que o valor dado a parte intelectual e humana, trará êxito a ambas as partes, pois o colaborador alcançará a satisfação em sua carreira profissional e a empresa aos objetivos esperados. A remuneração e benefícios, nada mais que, a parte financeira, é o que irá atender as principais necessidades do colaborador; e por último, gestores capacitados com boa equipe de trabalho e que darão oportunidades aos seus colaboradores, para que caminhem juntos, não só os vejam como mãos de obra, e sim partes de uma equipe.

2.4 - A motivação e o ambiente de trabalho

O fator motivação vem sendo alvo de grandes estudos há muitas décadas e cada vez mais buscam saber sobre este assunto para que possam ajudar seus colaboradores, pois estes são as peças fundamentais ao sucesso e formação da empresa.

Segundo Todorov e Moreira (2005) “motivação é uma força interna que nos leva a agir, e por ser interna só nós mesmos a podemos sentir”.

De acordo com Dias e Stocco (2011) há diferenças entre as pessoas, e o que motiva uma em um certo momento, poderá não fazer a mínima diferença a outra, desta maneira cabe as empresas investirem em seus colaboradores através de treinamentos ou palestras, para que estes adquiram conhecimentos e sintam se motivados, assim expressando seus diferenciais.

No momento em que sentirem a sua importância dentro das organizações, mais motivados serão, desta forma desempenharão melhores seus trabalhos, buscarão linhas e estratégias obtendo assim grandes resultados, deixando ambos, empresas e funcionários satisfeitos, acreditando que não é somente pela remuneração que estão ali.



2.5 - A comunicação como ferramenta vital

A comunicação é de grande importância dentro das organizações devido ao cenário competitivo em que se apresentam nos dias de hoje, assim garantindo soluções a sua própria sobrevivência. Segundo Cremonese (2010) a comunicação é bem mais extensa do que demonstra ser e abrange todas as fases mercadológicas. E é por isso, que a satisfação dos colaboradores ao seu papel dentro das empresas, poderão influenciar nos objetivos e sucesso em que elas esperam ter.

A relação estabelecida pela comunicação entre colaboradores e empresa, faz com que os indivíduos sintam se partes dela e acompanhem todas as decisões tomadas, os deixando mais felizes e motivados.

Para Maximiano (2000) um dos importantes deveres da administração, será gerir vários tipos de setores no trabalho e para que isso aconteça precisará que funcione o sistema de comunicação no interior da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realização desse trabalho, utilizou-se o método de estudo de caso, tendo em vista que o mesmo é caracterizado pela sua intensidade na compreensão do assunto investigado, destacando a importância de manter o assunto investigado intacto.

Para Fachin (2006), “Todos os aspectos do caso são investigados. Quando o estudo é intensivo, podem até aparecer relações que, de outra forma, não seriam descobertos”.

De acordo com Yin (2010), estudo de caso são normalmente usados como método de pesquisa, sendo este um método de estudo que permite pesquisas com características em situação da vida real.

O estudo de caso foi realizado em Instituição de Ensino Público (Fundamental e Médio), localizada no município de Jales, Estado de São Paulo. As informações foram coletadas por meio de aplicação de formulários com questões fechadas para todos os docentes da instituição, no primeiro semestre de 2017. Após toda a coleta de dados, utilizou-se do software Sphinx e de planilha eletrônica Excel, para análise e geração de gráficos.

4 RESULTADOS

Tabela 1 – Informações Socioeconômicos

	Frequência	%
GÊNERO		
Masculino	5	13,2
Feminino	33	86,8
FAIXA ETÁRIA		
até 30 anos	1	2,6
de 31 a 40 anos	5	13,2
de 41 a 50 anos	20	52,6
mais de 50 anos	12	31,6
ESTADO CIVIL		
Solteiro (a)	5	13,2
Casado (a)	27	71,1

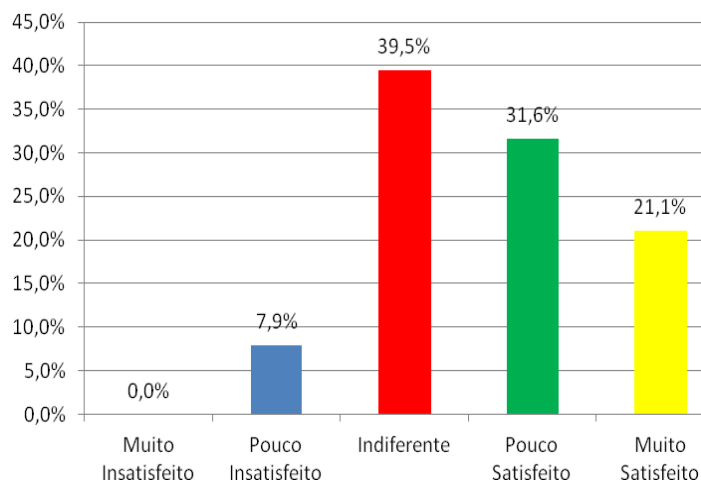


I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

Viúvo (a)	1	2,6
Divorciado (a)	4	10,5
Convivente (a)	1	2,6
TEMPO DE SERVIÇO		
até 1 ano	1	2,63
de 2 ano a 10 anos	4	10,53
de 11 anos a 20 anos	20	52,63
de 21 anos a 30 anos	11	28,94
mais de 31 anos	2	5,26
PÓS-GRADUAÇÃO		
Especialização	36	94,7
Mestrado	2	5,3
Doutorado	0	0,0
FAIXA SALARIAL		
até R\$ 2.000,00	8	21,1
de R\$ 2.000,00 a R\$ 2.500,00	6	15,8
de R\$ 2.500,00 a R\$ 3.000,00	11	28,9
acima de R\$ 3.000,00	13	34,2

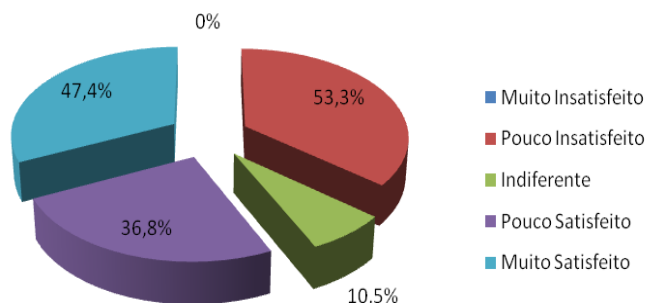
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 1 – Monotomia e marasmo no setor de trabalho.



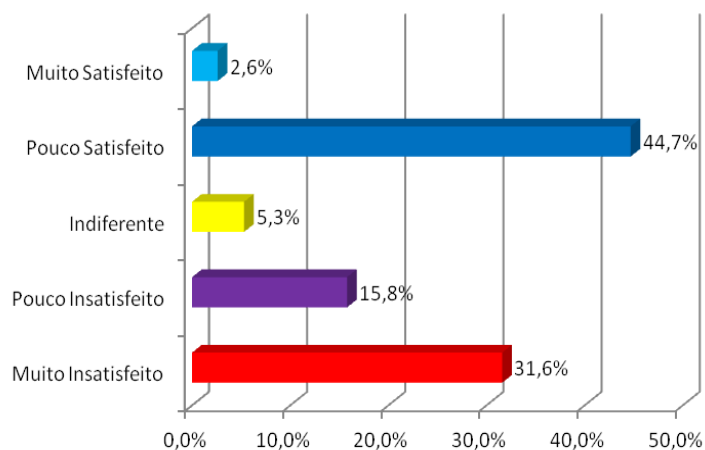
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 2 – Feedback da contribuição de seu trabalho.



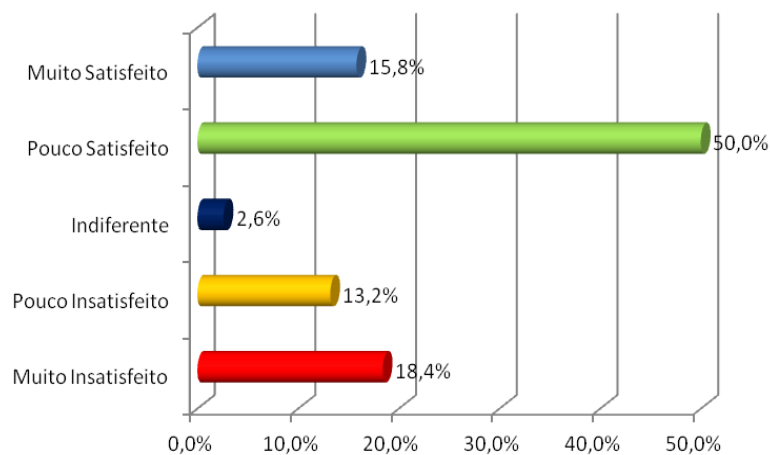
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 3 – Remuneração mensal recebida.



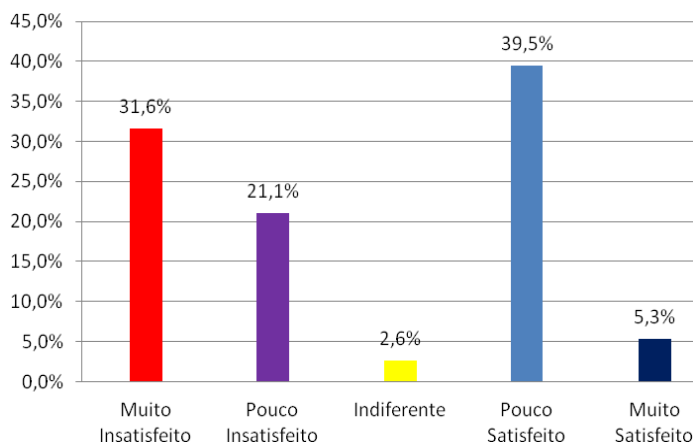
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 4 – Grau de segurança e estabilidade do emprego público.



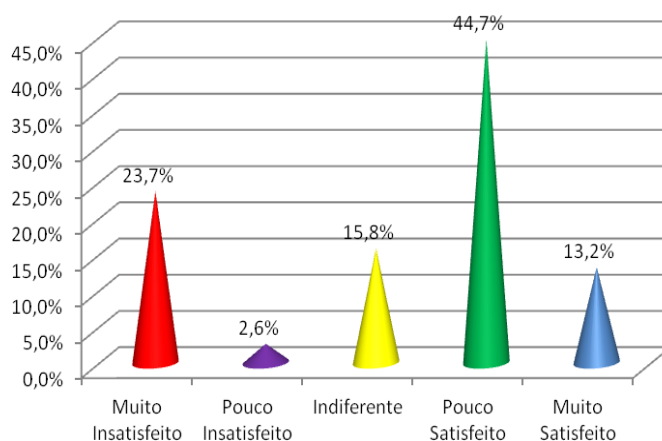
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 5 – Remuneração recebida x Remuneração de outras categorias profissionais que realizam trabalhos semelhantes.



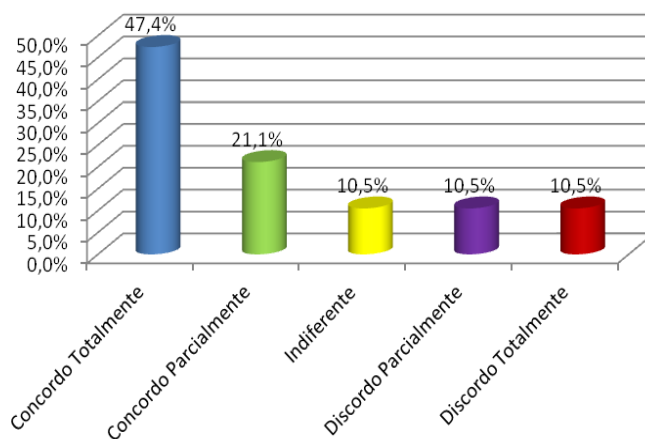
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 6 – Plano de carreira com perspectiva de crescimento.



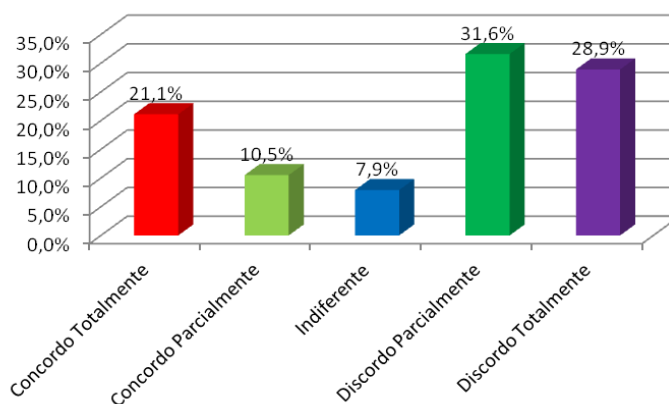
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 7 – Necessidade de trabalhar na instituição é maior do que um desejo.



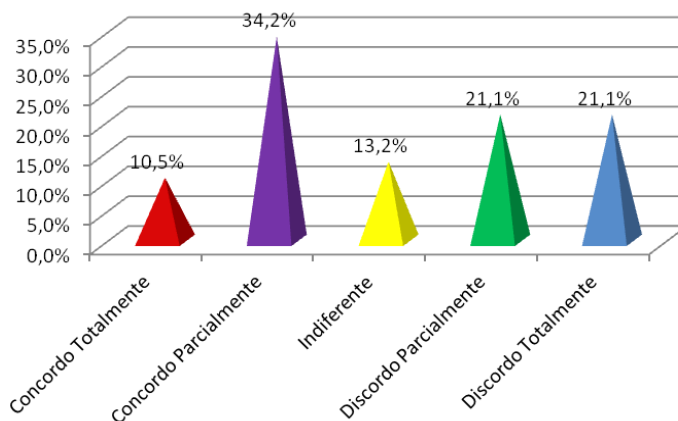
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 8 – Poucas chances no mercado de trabalho se deixasse de trabalhar na instituição.



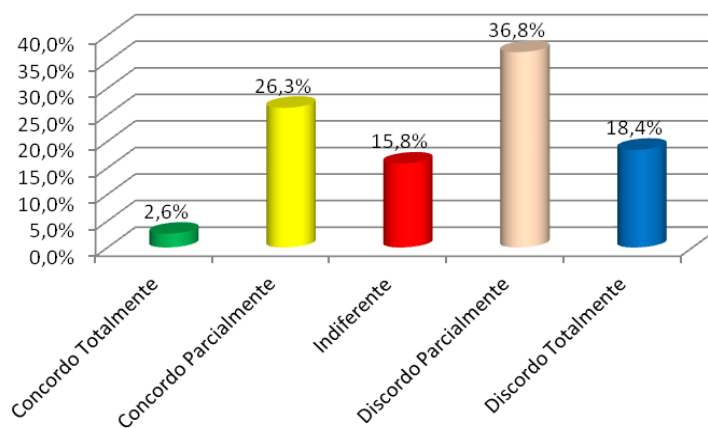
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 9 – Benefícios proporcionados pela instituição que dificilmente encontraria em outro local de trabalho.



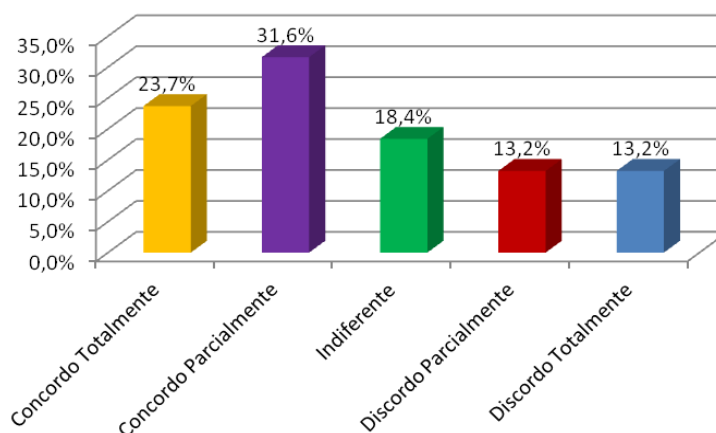
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 10 – Consequências negativa de sair da instituição seria a falta de alternativas imediatas.



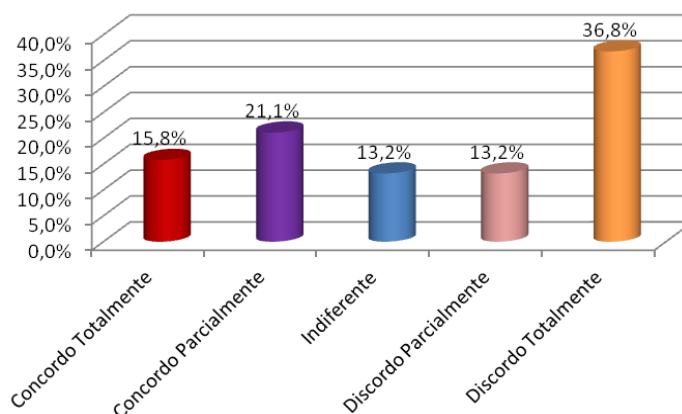
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 11 – Gratidão a instituição por todos os benefícios recebidos.



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 12 – Dedicção a instituição relacionado com a forma de recompensa proporcionada pela instituição.



Fonte: Dados da pesquisa

5 DISCUSSÃO

Verifica-se na Tabela 1, que 86,8% dos entrevistados são do sexo feminino, enquanto 13,2% são do sexo masculino, sendo que, existe um número muito maior de participações de mulheres na educação do que homens. Segundo Vianna (2001), essa situação pode ser explicada, uma vez que à docência feminina nasce ao final do século XIX, tendo relações principalmente com o crescimento do ensino público primário, desta forma intensificando logo no século XX. O autor ainda relata que a entrada das mulheres no magistério se expandiu após as ofertas de vagas em cursos, em grandes cidades e que a partir disso, os homens foram deixando as salas de aula e cada vez mais foram se aumentando o número mulheres, mantendo assim esta característica influenciada pelas mudanças econômicas, sociais e culturais.

Percebe-se ainda que 52,6% estão entre a faixa etária dos 41 a 50 anos, com 71,1% deles sendo casados e 52,63% possuindo um tempo de serviço entre 11 a 20 anos, no Estado. Ainda consta que 94,7% possuem somente a especialização e 5,3% o mestrado, no entanto é



visível que não há influência na faixa salarial dos servidores, levando em consideração o nível de formação em mestrado, pois 28,9% recebem entre R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais) a R\$ 3.000,00 (três mil reais) e 34,2% acima de R\$ 3.000,00 (três mil reais). Diante dos dados encontrados, percebe-se que fazer cursos de pós-graduações lato sensu (especialização) ou stricto sensu (mestrado e doutorado) para referidos docentes trazem poucos ou nenhum impacto sobre o salário recebido, sendo que os aumentos encontrados, é em função dos anos de trabalho (quinquênio e sexta parte).

No gráfico 1, verifica-se que 39,5% dos docentes, são indiferentes quanto à monotonia e marasmo no setor de trabalho, não influenciando em sua satisfação ou insatisfação, nem mesmo a sua motivação no ambiente de trabalho.

Segundo Menegon (2012), motivação é a disposição para fazer algo, em que influencie a satisfazer a uma necessidade.

Identifica-se no Gráfico 2, que 53,3% dos entrevistados encontram-se poucos satisfeitos com o feedback recebido sobre sua contribuição para empresa, ou seja, a troca de informações entre os níveis hierárquicos na empresa é deficitário.

Para Cremonese (2010), as informações vindas da comunicação interna são essenciais a organização, originando-se da pirâmide organizacional e sendo propagada pelos próprios criadores dentro da empresa, que nada mais é, a direção.

Em relação ao Gráfico 3, é visto que 44,7% dos docentes encontram-se poucos satisfeitos com seus salários, enquanto 31,6% estão muito insatisfeitos, pois de acordo com Ferreira (2015), a remuneração e benefícios, nada mais é que a parte financeira é o que irá atender as principais necessidades do colaborador.

No Gráfico 4, verifica-se que quando questionados em relação ao grau de segurança e estabilidade do emprego público, 50,0% demonstraram poucos satisfeitos. Os autores Machado e Umbelino (1995), afirmam que o preceito de estabilidade em serviços públicos, não pode ser levado como um privilégio vitalício no cargo ou função, pois a estabilidade deve ser um instrumento utilizado a prestação de serviços de qualidade pela administração pública à sociedade.

Nota-se no Gráfico 5, que a remuneração recebida em relação à de outras categorias semelhantes, 39,5% dos docentes estão poucos satisfeitos, e 31,6% estão muito insatisfeitos, estando propício a se influenciar por diversos fatores internos ou externos, podendo ser relacionados ao clima organizacional desta forma tornando-se o ambiente de trabalho menos favorável. Segundo Chiavenato (2009), o clima organizacional se diz sobre o ambiente interno entre os indivíduos e está ligado ao nível de motivação de seus participantes.

Verifica-se no Gráfico 6, que 44,7% dos entrevistados encontram-se pouco satisfeitos em relação ao plano de carreira dentro desta organização, e 23,7% estão insatisfeitos, desacreditando de suas perspectivas de crescimento profissional, pois segundo Pontes (2015), se o salário vir associado ao plano de carreiras, e ter uma boa gestão, poderá não só ser um fator de motivação, mas também pilares a outros fatores motivacionais ligados ao cargo.

Observa-se no Gráfico 7, que a necessidade de se trabalhar na instituição é bem maior do que o desejo (47,4% dos entrevistados). Percebe-se que há falta de entusiasmo, empenho e motivação. Para Dias e Stocco (2011), descobrir os fatores que ajudam na motivação dos indivíduos é o que as empresas buscam, porém é algo complexo, pois cada pessoa pensa de um jeito e atua de uma certa forma.

No Gráfico 8, destaca-se que 31,6 % dos docentes discordam parcialmente em terem poucas chances no mercado de trabalho se deixasse de trabalhar nesta instituição, enquanto 28,9% discordam totalmente, ou seja, acreditam em seus potenciais e não levam em conta o fator idade e o aumento em suas capacitações mesmo que as grandes majorias só possuem especializações.



Fica nítido no Gráfico 9, que 34,2% dos entrevistados quando questionados sobre os benefícios proporcionados pela instituição, que concordam parcialmente que dificilmente encontrariam em uma outra instituição. Este resultado pode ter sido gerado no momento em que se foi considerado os fatores, emprego público sendo de maior segurança, a efetividade, férias e recessos, a remuneração e entre outros aspectos, os levando em um percentual de satisfação e motivação de se trabalhar nesta organização. Para Maximiano (2009), a motivação para o trabalho é de um estado psicológico de disposição e interesses em realizar algo e que se chegue a uma meta.

No gráfico 10, é demonstrado que 36,8% dos entrevistados discordam parcialmente sobre as consequências negativas em sair da instituição e a falta imediata de alternativas, ou seja, acreditam que encontrariam novas oportunidades com facilidade no mercado de trabalho ao sair desta, pois de acordo com Silva (2014), pessoas e organizações mudam fortemente.

Analisando o gráfico 11, constata-se que 31,6% dos docentes concordam parcialmente sobre o nível de gratidão em relação aos benefícios recebidos pela instituição, e somente 23,7% concordam totalmente. Pode-se entender que a grande maioria não se encontra totalmente satisfeitos com a instituição, mesmo assim sentem-se afeto pela mesma, onde os motivam a melhorar. O autor Junior (2001), afirma que saber o que motiva e satisfaz o indivíduo, é mostrar o procedimento a ser utilizado em relação a ele, para que tenha um bom desempenho profissional, em consequência, uma boa performance dentro da organização.

Finalizando a pesquisa, verifica-se que no gráfico 12, em relação à dedicação a instituição e formas de recompensas aos docentes, 36,8% discordam totalmente, ou seja, a maior parte deles, não se sentem recompensados pelos seus trabalhos, não se veem valorizados pela organização, levando a fortes consequências podendo ser relacionadas ao grau de satisfação, motivação, o clima do ambiente, as relações interpessoais, pois de acordo com Chiavenato (2010), as pessoas constituem o ativo, a força da organização e se faz necessário a tomada de consciência para isto. As organizações bem-sucedidas só se manterão de pé ao dar continuidade de investimentos aos seus colaboradores, agregando valores a eles ou lhe dando créditos aos seus potenciais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo realizado pode-se observar que garantir a qualidade de vida no trabalho e agradar a todos, é de grande complexidade nos dias atuais há qualquer tipo de organização, porém caberá ao gestor a busca de alternativas em que os auxiliem nesta mediação, tanto nas tomadas de decisões como nas resoluções de problemas, que surgirá mediante ao lidar com pessoas de características e estilos de vidas distintas umas das outras.

Nos aspectos relacionados a este artigo, é visto que a grande maioria dos docentes desta Instituição de Ensino Público, se encontram poucos satisfeitos em relação as questões discutidas entre a comunicação, a remuneração até mesmo em comparação a outras categorias, o grau de segurança e estabilidade e o plano de carreira. E por outro lado, concordam e discordam de outros quesitos relacionados as necessidades, chances no mercado de trabalho, benefícios proporcionados pela instituição, consequências ao sair da organização, a gratidão levando a motivação e satisfação, e pôr fim a dedicação a instituição e formas de recompensa.

No entanto essas insatisfações relacionadas a estes casos, são dificilmente sanadas, devido a muitos desses aspectos não depender diretamente da gestão, em razão da unidade se fazer pública.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

O gestor sendo um bom líder, somente conseguirá trabalhar o ambiente, dar oportunidades de participações a todos, buscar especializações em meios possíveis dentro da unidade, para que os docentes ao menos se sintam mais valorizados, mantendo a troca de informações de maneira que todos participem, demonstrando a importância de cada um e satisfazendo aos seus anseios, mantendo a confiança dos docentes na instituição.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em:< <http://pt.slideshare.net/PauloCAmaro/gesto-de-pessoas-3ed-idalberto-chiavenato>>. Acesso em: 4 fev. 2017.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CREMONESE, S. **A importância da liderança para valorizar fatores motivacionais**. 2010. 55 f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade Cenecista de Capivari, Capivari, 2010. Disponível em:< <file:///D:/Downloads/a-importancia-da-lideranca-para-valorizar-fatores-motivacionais.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2017.

DIAS, V.; STOCCO, P. J. **Motivação no ambiente de trabalho: Um estudo em uma instituição de ensino superior**. 2011. Disponível em:< <file:///D:/Downloads/1755-9967-1-PB.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2017.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, S. F. **Fatores que influenciam no clima organizacional de uma equipe de atendimento ao cliente**. 2015. Disponível em:< [file:///D:/Downloads/886-3084-1-PB%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/886-3084-1-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 9 jan. 2017.

JUNIOR, S. A. N. Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. **Periódicos eletrônicos em psicologia**, Itatiba, v.6, n.1, p. 47-57, jun. 2001. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v6n1/v6n1a07.pdf>>. Acesso em: 2 nov. 2016.

MACHADO, E. M.; UMBELINO, M. L. **A questão da estabilidade do servidor público no Brasil: perspectivas de flexibilização**. 1995. Disponível:< <http://www.ensp.gov.br/documents/586010/601535/2texto.pdf/704b82e5-cd9a-40ec-894f-3aaceaa15bad>>. Acesso em: 29 ago. 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5.ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000. Disponível em:< http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_NOTURNO/TM036/2013-1%20ADM%20para%20Engenharia/Livro_-_Introdu%20%E3o%20%E0%A0_Administra%20%E3o_-_Antonio_Cesar_Amaru_Maximiano_-_5%20Ed.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2016.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

MENEGON, L. F. **Comportamento organizacional**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PILATTI, A. L.; CARVALHO, P. H.; BONDARIK, R. História empresarial: Uma ferramenta para a gestão do conhecimento nas organizações empresariais. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL PROCESSO CIVILIZADOR, 9., 2005, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa: UTFPR, 2005. Disponível em:< <http://www.uel.br/grupo-estudo/processoscivilizadores/portugues/sites/anais/anais9/artigos/workshop/art17.pdf>>. Acesso em: 29 dez. 2016.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários: Carreiras e Remuneração**. 17. ed. São Paulo: LTr, 2015. Disponível em:< <http://www.ltr.com.br/loja/folheie/5384.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

ROBBINS, P. S.; JUDGE, A. T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional – teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2011.

SILVA, R. R. **A importância do setor de recursos humanos no contexto da estratégia da organização**. 2014. 42f. Monografia (Especialista em Gestão em Recursos Humanos) – Centro Universitário Barriga Verde, Orleans, 2014. Disponível em:< <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2015/02/Monografia-RAIANE-RODRIGUES-DA-SILVA.pdf>>. Acesso em: 4 mar. 2017.

TODOROV, C. J.; MOREIRA, B. M. O Conceito de Motivação na Psicologia. **Revista brasileira de terapia comportamental e cognitiva**, Brasília, v. 7, n. 1, p. 119-132, jun. 2005. Disponível em:< <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbtcc/v7n1/v7n1a12.pdf>>. Acesso em: 4 mar. 2017.

VIANNA, C. P. **O sexo e o gênero da docência**. 2001. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/cpa/n17-18/n17a03>>. Acesso em: 29 ago. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.