

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA  
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JULIANA AZEVEDO MAIA

**A INFLUÊNCIA DA ALTERAÇÃO DO PLANO DE  
CARREIRA NA SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DA  
FGTAS/SINE DE SANT'ANA DO LIVRAMENTO/RS**

**TRABALHO DE CURSO**

**Sant'Ana do Livramento**

**2015**

JULIANA AZEVEDO MAIA

A INFLUÊNCIA DA ALTERAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA NA  
SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DA FGTAS/SINE DE SANT'ANA DO  
LIVRAMENTO/RS

Trabalho de Curso apresentado como requisito  
para obtenção do título de Bacharel em  
Administração pela Universidade Federal do  
Pampa - UNIPAMPA.

Orientador: Prof(a). Luiz Edgar Araújo Lima

**JULIANA AZEVEDO MAIA**

**A INFLUÊNCIA DA ALTERAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA NA  
SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DA FGTAS/SINE SANT'ANA DO  
LIVRAMENTO/RS**

Trabalho de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em  
administração pela Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Projeto de Conclusão de Curso  
Banca examinadora

---

Prof. Luiz Edgar Araújo Lima  
Administração (Graduação) – Universidade Federal do Pampa- UNIPAMPA

---

Prof. Laura Alves Scherer  
Administração (Graduação) –Universidade Federal do Pampa- UNIPAMPA

---

Prof. Alessandra Troian  
Economia (Graduação) –Universidade Federal do Pampa- UNIPAMPA

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me dar forças para não fraquejar concretizar um sonho. A meus pais pelo apoio, incentivo e compreensão, sem eles não seria possível chegar até aqui, sempre acreditaram em mim que alcançaria este objetivo. Aos amigos pelas palavras de motivação e compreensão nos dias difíceis e colegas que se tornaram amigos, agradeço pela ajuda na minha trajetória acadêmica compartilhando sua sabedoria me auxiliando nos momentos que precisei. Ao meu tio (*in memoriam*) Jalmengo Azevedo, uma estrela que lá do céu me guia. E ao meu professor orientador Luiz Edgar Araújo Lima pela paciência, palavras de motivação, ensinamentos e ajuda.

## **RESUMO**

O plano de carreira é um fator importante que pode influenciar na satisfação e na manutenção dos servidores na organização, justificando assim a importância do tema. O objetivo, deste estudo, é analisar a influência da alteração do plano de carreira na satisfação dos servidores da FGTAS/SINE. Nesse sentido, o estudo aborda temas como: plano de carreira, mudança organizacional e satisfação no trabalho. Como método de pesquisa este estudo é qualitativo, exploratório-descritivo, utilizando-se de um estudo de caso na agência FGTAS/SINE de Sant'Ana do Livramento/RS. Como fonte de coleta de dados, o estudo foi realizado através de um roteiro de entrevistas semiestruturada, baseado no referencial teórico, realizado com os sete servidores da agência. Os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. Como resultado foi possível perceber que os servidores estão parcialmente satisfeitos com a alteração do plano de carreira, assim como as mudanças ocorridas com o plano e benefícios como valorização da qualificação, atualmente a maioria dos servidores não se sente motivado sendo que a principal razão é a indicação política para o cargo de coordenador.

Palavras-chave: satisfação, mudança, plano de carreira, motivação, benefícios.

## **ABSTRACT**

The career plan is an important factor that can influence the satisfaction and support of servers in the organization, thus justifying the importance of the issue. The aim of this study is to analyze the influence of the change in career path in satisfaction of FGTAS / SINE servers. In this sense, the study addresses topics such as career planning, organizational change and job satisfaction. As a research method this study is qualitative, exploratory and descriptive, using a case study in FGTAS agency / SINE of Anne do Livramento / RS. As data collection source, the study was conducted using a semi-structured interview script, based on the theoretical framework, carried out with the seven agency's servers. Data were analyzed through content analysis technique. As a result it was revealed that the servers are partially satisfied with the change of career path, as well as changes to the plan and benefits as the skill premium, currently most servers do not feel motivated and the main reason is the political statement for the position of coordinator.

**Keywords:** satisfaction, change, career planning, motivation, benefits.

## **LISTA DE SIGLAS**

FGTAS – Fundação Gaúcha do Trabalho

SINE – Sistema Nacional de Emprego

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Plano de Carreira.....	31
Quadro 2 – Da percepção acerca das mudanças no plano de carreira dos servidores .....	33
Quadro 3 – Como o plano de carreira pode beneficiar o servidor algumas considerações.....	34
Quadro 4 - Mudança Organizacional.....	36
Quadro 5 – Necessidade de mudança Organizacional.....	37
Quadro 6 – As alterações no plano de carreira e a permanência dos servidores na organização.....	38
Quadro 7 - Satisfação no trabalho e motivação.....	39
Quadro 8 – Motivação dos servidores da FGTAS/SINE Santana do Livramento	40
Quadro 9 - Satisfação no trabalho .....	42



## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1.	PLANO DE CARREIRA .....	15
2.2.	MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	17
2.3.	SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	21
<b>3.</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>25</b>
3.1.	TIPO DE PESQUISA.....	25
3.2.	MÉTODO ESCOLHIDO .....	25
3.3.	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	26
3.4.	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	26
3.5.	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	27
<b>4.</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>44</b>
<b>6.</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>46</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O terceiro milênio aponta para mudanças cada vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizações e nas pessoas. (CHIAVENATO, 2010, p.42). Conforme o autor as tendências do mundo moderno estão afetando a maneira como a organização lida com as pessoas, essas tendências envolvem: globalização, informação, tecnologia, conhecimento, serviços, informação, qualidade, ênfase no cliente, produtividade e competitividade.

Mudanças ocorrem nas organizações para melhorar algum aspecto seja relacionado às tarefas, processo, estratégias, físicas, de gestão. No que tange a área gestão de pessoas, as organizações estão sempre mudando, cada vez mais preocupada em buscar o bem-estar e satisfação do funcionário.

A insatisfação no trabalho é causa de várias demissões, pela falta de produtividade e empenho, algumas das causas são baixos salários, falta de reconhecimento pelo desempenho, poucas perspectivas de crescimento e desentendimentos com o chefe isso afeta na carreira e desempenho (MARRAS, 2005).

Os estudos sobre satisfação no trabalho são importantes uma vez que isto predispõe o empregado a comportar-se de determinada maneira e influencia na produtividade e comprometimento (DAVIS; NEWSTRON, 2004). O estudo sobre satisfação no trabalho é realizado desde as primeiras décadas do século XX, principalmente por gestores empresarias e pesquisadores do comportamento organizacional (SIQUEIRA, 2008). Segundo os autores os estudos estão relacionados ao cargo e ao contexto do cargo, como a organização, colegas e chefe.

Uma das práticas já conhecidas é o plano de carreira que permite saber até onde pode se chegar na organização, para Telmo (2013) a elaboração de um plano de carreira é vista como uma etapa essencial para o desenvolvimento dos colaboradores dentro de uma empresa, oferecendo também além do autodesenvolvimento, um melhor desempenho dos colaboradores.

O cenário apresentado neste estudo foi realizado na Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social, em que recentemente foi alterado um plano de carreira.

## 1.1. Problemática

A agência FGTAS/SINE teve seu plano de carreira aprovado em novembro de 2013 e entrou em vigor em janeiro de 2014, em um processo de mais ou menos um ano, a associação dos funcionários CONGREGUE entrou em contato pedindo sugestões do que deveria ser incluído ou excluído na proposta do novo plano de carreira. Há mais de 20 anos não se fazia concurso na FGTAS, e há menos de quatro anos foi realizado um novo concurso. Assim pessoas mais jovens, que estão de acordo com as novas tendências que Chiavenato (2010) citou entraram para o quadro funcional desta organização pública. Com a entrada desses novos servidores foi necessário que a Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social iniciasse um processo de adaptação. Um entendimento mais moderno sobre os processos de contato com os servidores foi necessário, assim, surgiu uma primeira necessidade: a organização do plano de cargos e salários.

O objetivo desse plano seria suprir as exigências desses novos servidores, visto que, por serem jovens tem mais acesso à informação e são mais ligados as tecnologias, exigindo assim uma gestão de pessoas mais arrojada.

Neste estudo buscou-se saber se houve mudanças e quais foram e se o plano atual trouxe satisfação aos servidores.

Diante disto, este estudo tem como problema central de pesquisa, a seguinte pergunta: **Como as mudanças ocorridas no plano de carreira influenciam a satisfação dos servidores da FGTAS/SINE?**

## 1.2 Objetivos

Para orientar, e possibilitar um melhor foco no trabalho, foram propostos os seguintes objetivos:

- a. Objetivo geral:
  - Analisar a influência da alteração do plano de carreira na satisfação dos servidores da FGTAS/SINE Santana do Livramento/RS.
- b. Objetivos específicos:
  - Identificar se as mudanças ocorridas no plano de carreira trouxeram benefícios aos servidores que atuam na FGTAS/SINE.

- Verificar a importância do plano de carreira na satisfação dos servidores da FGTAS/SINE.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Na atualidade torna-se necessário a implantação de um plano de carreira nas organizações, pois segundo Lucena (2009) está vinculado aos interesses do indivíduo principalmente em ambientes organizacionais estáveis. E diante da dificuldade em aliar interesses da empresa e do indivíduo, justifica-se a importância do estudo sobre a influência do plano de carreira na satisfação dos funcionários.

Através do plano de carreira o funcionário, além de ter suas funções definidas pode vislumbrar até onde pode chegar na organização sabendo suas vantagens e limitações.

A satisfação é fundamental nas empresas por isso a importância de ser estudada. Com a perda da motivação o trabalho se torna monótono e cansativo, por vezes o funcionário permanece na organização pela dificuldade de conseguir outro emprego (MARRAS, 2005). Conforme o mesmo autor é muito importante a motivação no trabalho pelo crescimento psicológico e enriquecimento no processo de produção. A satisfação e a motivação são cruciais, portanto é necessário reconhecimento da área gestão de pessoas para que a organização seja eficaz nessa questão.

Segundo Bergue (2005) a informação é um fator importante dentro das organizações. Com objetivos claros o funcionário se sente mais satisfeito por fazer não apenas porque o chefe mandou e sim por vontade própria por estar integrado em todo processo da organização. O autor ainda afirma que o desenvolvimento é um ponto importante para satisfação, com treinamentos, com a possibilidade de criar e modificar e também com o aumento da empregabilidade, pois o funcionário fazendo cursos, se atualizando é um benefício para ele e a organização. Mas infelizmente a maioria das empresas não investe em treinamento e especialização dos funcionários ou se investe é o mínimo necessário, perdendo de ter funcionários mais qualificados e satisfeitos, salienta o autor.

Segundo Marras (2005), outra forma de satisfação é trabalhar em uma organização em que há investimentos em ter as ferramentas mais atualizadas, avançadas. Hoje em dia as empresas ouvem seus funcionários, tentam negociar, procuram dar uma maior qualidade de

vida, mas na prática são poucas que realmente conseguem a satisfação e motivação necessárias.

Conforme Bergue (2005), no caso dos funcionários públicos, o que os motivou a ingressar no serviço público possivelmente foi a remuneração e estabilidade só que esses fatores com o tempo podem não ser mais satisfatórios. O autor cita alguns fatores que se adotados podem motivar os funcionários públicos: ações de reconhecimento público, ações de sugestões, realização de cursos de treinamento, cursos de desenvolvimento, flexibilização no horário de trabalho e incentivo a cursos como superior, pós-graduação, inglês, informática, etc.

Segundo a revista Exame (2014), uma pesquisa feita pelo Hay Group, as empresas que formam os melhores líderes, são aquelas que investem em retenção e sucessão além de identificar talentos. Entre as 10 melhores, 91% tem ações efetivas de desenvolvimento dos profissionais, entre essas empresas que estão na lista das tops de 2014 estão: Ambev, Itaú, Santander e a líder da lista HP.

Na lista das 100 melhores empresas para trabalhar no Brasil é medido o nível de confiança dos funcionários com a organização, assim é diagnosticado o ambiente de trabalho. Há, portanto uma melhora no ambiente de trabalho, pois os profissionais qualificados sentem-se satisfeitos em trabalhar na empresa melhorando a produtividade. Já no Brasil o nível de confiança caiu observando o período 2009 a 2013, os resultados mostram a dificuldade de se obter uma cultura na qual exista satisfação e confiança. Essa lista é feita pela GPTW – Great Place To Work e publicada em revistas com Exame e Época. Entre as empresas premiadas estão McDonald's, Banco Bradesco, Magazine Luiza, Embraer, entre outras, sendo a 1ª colocada Google.

Este estudo foi realizado na FGTAS/SINE Sant'ana do Livramento/RS em razão de ter trabalhado na agência como estagiária e achar interessante realizar a pesquisa para saber como as mudanças que culminaram na alteração do plano de carreira dos servidores influenciaram na satisfação.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Neste trabalho serão abordados os assuntos plano de carreira, mudança organizacional e satisfação no trabalho. O trabalho está estruturado em capítulos.

- No primeiro capítulo foi a contextualização do trabalho com o tema e motivos para tal;
- No segundo capítulo desenvolvo a fundamentação teórica que deu sustentação para a pesquisa;
- No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que orientaram a pesquisa.
- No quarto capítulo apresenta-se a análise dos dados e resultados obtidos com o roteiro de entrevista.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas as abordagens teóricas necessárias para a compreensão do assunto, mostrando o que os autores compreendem sobre plano de carreira, também a importância de mudança organizacional e a satisfação no trabalho.

### 2.1. PLANO DE CARREIRA

Para se entender a importância do plano de carreira, apresenta-se conceitos e teorias de alguns autores, mostrando sua visão sobre o assunto, divergência de ideias e muitos com o pensamento semelhante.

De início se faz necessário às definições de cargo e emprego público. O cargo público é o elo entre a administração e o indivíduo (BERGUE, 2010). Segundo o autor o cargo público é como uma vestimenta institucional, o uniforme que reveste o indivíduo que trabalha para o Estado, o servidor público. Para ele a estruturação de carreiras no setor público é complexo e se difere do setor privado, pois nas organizações públicas a carreira tem contornos particulares e mais restritos.

Para Hall (1976) a carreira é uma sequência de comportamentos e atitudes, relacionadas ao trabalho associada com experiências e atividades ao longo da vida de uma pessoa. Dutra (2002) afirma que para tratar do termo carreira é preciso considerar a análise da perspectiva da pessoa e a perspectiva da empresa, considera também que o plano de carreira está em constante construção e em desconstrução muitas vezes.

Seguindo com o mesmo pensamento, Lucena (2009), afirma que os planos de carreira são estabelecidos a partir dos interesses e expectativas do indivíduo. A autora escreve que, estas condições – estabilidade no emprego, política e estrutura da organização, favorecendo o crescimento profissional e o potencial do indivíduo – são impactadas por um fator relevante que é a natureza instável das organizações modernas face às mudanças que afetam seu negócio.

Para Telmo (2013) o plano de carreira é uma importante etapa para o desenvolvimento de uma empresa, pois interfere tanto no desenvolvimento como na produtividade e na satisfação dos funcionários. Ainda segundo a autora é considerado um

plano estratégico por possibilitar um conhecimento maior da equipe e assim atingir objetivos e metas no tempo programado.

O ideal seria agrupar no plano de carreira, interesses da empresa e de seus funcionários para que haja o desenvolvimento de ambos. Seguindo na mesma linha Araujo (2010) concorda que o plano de carreira auxilia no desenvolvimento das pessoas e organizações, os indivíduos se sentem mais motivados atendendo as expectativas da empresa, com isso há um ambiente saudável e maior produtividade. De acordo com o autor o plano também facilita a tomada de decisão, pois, através dele é possível visualizar as oportunidades de crescimento na empresa, e a mesma apresenta para as pessoas possíveis caminhos a serem percorridos e assim elas mesmas decidem qual se adequa aos seus objetivos, auxiliando assim as pessoas e os gestores. Pode funcionar como estímulo saber os passos que deverão ser dados de forma transparente para um crescimento na organização.

Segundo Chiavenato (2010), os primeiros planos de carreira adotados pelas empresas eram voltados exclusivamente para as necessidades organizacionais, eram rigidamente formalizados. Mais recentemente, esses planos deixaram de ser unilaterais e passaram a abranger tanto as necessidades da organização como das pessoas envolvidas. Uma das vantagens da utilização do plano de carreira pelas organizações é a retenção de talentos, segundo Araujo (2010) à medida que a organização apresenta perspectivas de crescimento há uma maior motivação entre os indivíduos de continuar na organização e uma diminuição da rotatividade de pessoas.

O Plano de Carreira tem como missão a potencialização e a atuação dos colaboradores na empresa, fazendo com que eles estejam mais motivados, aumentando a produtividade, com isso, se desenvolvendo e ficando cada vez mais tempo no empreendimento (TELMO, 2013). Para Pontes (1993), em relação ao plano de carreira pode ser um fator motivador ligada à perspectiva de crescimento profissional e em relação ao cargo ocupado, a remuneração serve como base de fatores motivacionais.

De acordo com Lucena (2010), no serviço público há uma facilidade de carreira por ser uma organização estável, o profissional tem a dimensão de onde pode chegar. A autora complementa que também numa estrutura organizacional estável há uma tendência maior de satisfação profissional. Já na visão de Bergue (2010) a formatação de carreiras no setor público comporta apenas diferenciação nos padrões remuneratórios das classes, destituídas de estimular o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores públicos. Por outro lado os



ambientes organizacionais altamente mutáveis levam os interesses de carreira individual muitas vezes a um conflito com os interesses e as necessidades da organização, frustrando aspirações e desejos individuais (LUCENA, 2009).

. Para Veloso (2012) a vida profissional envolve necessidades individuais e circunstâncias impostas pela sociedade, nem sempre passíveis de controle, portanto, o estudo das carreiras deve considerar fatores de imprevisibilidade. Complementa Lucena (2009) que uma empresa moderna com caráter dinâmico, exposta a mudanças permanentemente a nível do negócio, do conteúdo dos cargos, da estrutura organizacional, dos requisitos profissionais, e diante de novas necessidades de competência profissional dificultam o planejamento de uma carreira estável de longos anos de vida produtiva do indivíduo.

A segurança relacionada ao trabalho pode estar mais relacionada à qualificação profissional e a atitudes pessoais sobre a carreira que às possibilidades atreladas ao empregador (HALL, 2002 *apud*. VELOSO, 2012). Complementando essa ideia Araujo (2010) diz que o gestor tendo todas as informações necessárias dificilmente um indivíduo incapacitado será promovido. Na era contemporânea, a imagem de segurança aparece atrelada à empregabilidade ao invés de estar garantida por um emprego (PEIRPEL e ARTHUR, 2000 *apud* VELOSO, 2012, p.6). Ainda Peirpel e Arthur (2012), afirmam que os indivíduos para conseguirem mobilidade no mercado de trabalho são incitados a ter cada vez mais conhecimento e gerenciar suas carreiras.

Compete ao profissional planejar sua carreira e investir em seu autodesenvolvimento, a partir de uma visão crítica de suas condições próprias (LUCENA, 2009). A autora ainda afirma que em relação às competências da empresa, devem-se olhar seus recursos humanos e tentar conciliar a necessidade com as expectativas de realização da carreira profissional e o RH, assim é sua responsabilidade capacitar os indicados que deverão ocupar as posições no futuro. Complementando esta ideia, Telmo (2013) salienta que é imprescindível que os gestores estejam em constante processo de preparação para assim desenvolver políticas de desenvolvimento e crescimento na organização, além de estarem atento ao comportamento humano e poder ajudar nos planos de carreira.

## 2.2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

É necessário que se compreenda alguns pontos fundamentais para a realização do estudo na agência FGTAS/SINE, destes pontos destaca-se a mudança organizacional, qual percepção que os servidores têm sobre uma proposta de mudança, neste estudo do Plano de Carreira.

Infere-se que para uma organização se desenvolver é necessário ser ousada em seus processos e principalmente com as mudanças. Neste sentido Vecchio (2009), afirma que o princípio imutável da vida é o princípio da mudança, este provérbio antigo contém um elemento de verdade importante: mudança é uma característica inevitável na vida das pessoas e das organizações. Portanto a mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje (CHIAVENATO, 2010). O autor acrescenta que a mudança está em toda parte e representa a maior característica dos tempos atuais. Ela envolve transformação, ruptura, interrupção conforme a intensidade.

Todas as mudanças têm alguns custos. Um novo procedimento de trabalho, por exemplo, poderá exigir a inconveniência do aprendizado de novas habilidades. Ele pode interferir momentaneamente no trabalho e reduzir satisfação (NEWSTROM, 2008).

Segundo Vecchio (2009), em algumas organizações as mudanças ocorrem numa maior lentidão e quase não são percebidas pelos funcionários. Mas, nos dias atuais a mudança é necessária e as organizações tem que se adaptar para sua sobrevivência. Bergue (2010) concorda e descreve a mudança no âmbito das organizações no setor público, o autor afirma que geralmente ocorre por processos complexos e lentos, pois muitas vezes há um conflito entre os interesses do administrador. Sendo assim, o fundamental é que haja o interesse real na mudança, além do aparente com o propósito e comprometimento de resultados e da transformação efetivamente. Para Marras (2005) a necessidade das empresas em ter empregados com um maior comprometimento tem sido a razão na mudança para com os trabalhadores em organizações inovadoras.

Os processos respondem à necessidade ou desejo das organizações de implementar mudanças planejadas ou alocar recursos para desenvolver questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnologia (WOOD JR, 1992), para ele a dificuldade está além de desenvolver as estratégias de mudança e sim na sua implementação. De acordo com Robbins (2010) mudança planejada é uma atividade intencional e orientada para resultados, tem como objetivo melhorar a capacidade da organização de se adaptar às mudanças em seu ambiente e visa mudar o comportamento dos funcionários. O autor fala dos

exemplos de mudança planejada voltada para responder às mudanças ocorridas no ambiente da empresa, que são os esforços para estimular a inovação, programas de autonomia para funcionários e adoção do trabalho em equipes.

Para a adoção do trabalho em equipe é necessário refletir sobre o processo de mudança que ocorre dentro de um campo de forças que atuam dinamicamente em vários sentidos. (CHIAVENATO, 2010). Complementa o mesmo que de um lado, há forças positivas que apoiam a mudança, e do outro, existem as forças negativas que oferecem resistência à mudança. Com a mesma ideia descreve Robbins (2010) que muitas vezes a mudança é encarada de forma negativa, pois muitos de nós temos medo da mudança, não enxergando os possíveis benefícios a tratando como ameaça. Ainda o mesmo autor complementa que a resistência à mudança pode ser positiva se levar a discussões abertas e ao debate. Essas respostas normalmente são preferíveis à apatia e ao silêncio, e podem indicar que os membros da organização estão engajados no processo. Robbins ainda afirma, algumas pessoas são mais abertas às mudanças, encarando de forma positiva e com isso se adaptam mais facilmente. As mudanças são necessárias e muitas vezes beneficiam os funcionários.

Bergue (2010) analisa a mudança no setor público, segundo o autor na administração pública as pessoas tem maior resistência a mudança, mas é necessário uma análise. O mesmo descreve que a resistência pode acontecer em razão de geralmente as pessoas realizarem uma avaliação em quanto de perda poderão ter, em relação ao que foi conquistado e à expectativa de perda futura. Bergue também afirma que essa perda pode ser não somente financeira, mas também envolvendo aspectos como o status dentro da organização. Continuando, outro aspecto considerado, são os riscos da perda de estabilidade, segurança em relação ao trabalho.

Para Robbins (1999) a resistência à mudança pode ser nos seguintes âmbitos organizacional e individual, as fontes de resistência individual se dão pelas características subjetivas e pessoais do indivíduo envolvendo os seguintes aspectos: hábitos, necessidades, características da personalidade, grau de conhecimento, inseguranças e questões econômicas. Já as fontes de resistência organizacional são relacionadas aos aspectos globais, envolvendo a organização como um todo, e se relacionam a inércia estrutural e do grupo, ao foco restrito da mudança e as percepções de ameaças advindas da mudança.

Lucena (2009) descreve as mudanças do ambiente externo e das estratégias do negócio, sempre que há alterações nas estratégias dos negócios provocadas por fatores ambientais, características do mercado, introdução ou desativação de tecnologia, ou outros

tipos de mudança com certeza afetarão a estrutura organizacional. Segundo a autora alguns cargos e profissionais que não existiam antes ou não eram vitais, passam a ser e assim alguns cargos podem sofrer alterações de conteúdo e responsabilidade. Para a autora os Recursos Humanos deve acompanhar sempre estas mudanças para ajustar suas atividades às novas necessidades. Com o mesmo pensamento Davis e Newstrom (2004) afirmando que os gerentes atentos estão sempre acompanhando as reações dos empregados frente às mudanças tanto nas políticas e programas da empresa.

Robbins (1999) também aborda os aspectos que seriam os desencadeadores da mudança, segundo ele são seis: a natureza da força do trabalho, a tecnologia, a concorrência, os choques econômicos, as tendências mundiais e a política mundial. Esses aspectos estariam presentes no cotidiano organizacional, em determinados momentos de forma mais aguda, mas que constantemente estariam exercendo pressão na organização. Pesquisas de acompanhamento permitem ao administrador avaliar a real resposta à mudança e estudar o seu sucesso ou fracasso (DAVIS e NEWSTRON, 2004).

Muitos programas de mudança organizacional simplesmente não funcionam por que se limita a mudanças no trabalho e não na atitude e comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 2010). Para Davis e Newstrom (2004) não há um benefício de 100% na mudança para todas as partes e sim custos e benefícios separados que devem ser considerados individualmente. Já Bergue (2010) traz a ideia de que a mudança tem como objetivo trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho, também realização e progresso aos indivíduos e assim atingir a eficiência. Para Bouillercce (2004) é necessário aceitar a necessidade de mudar e assim se motivar, segundo o autor os indivíduos resistem à mudança por medo e isso causa estresse pela nova situação. Ele afirma que devido ao medo da mudança e suas consequências e pela falta de motivação, oportunidades de uma melhor situação são perdidas.

### 2.3. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Para que haja uma maior compreensão sobre o tema, inicia-se tendo uma noção básica do assunto. E como satisfação está lado a lado com motivação, se faz necessário uma breve conceituação dos autores.

A satisfação de certas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica: o comportamento é um processo contínuo de resolução de problemas e satisfação de necessidades na medida em que vão surgindo (CHIAVENATO, 2007). Já motivação é o interesse de uma pessoa, para ação, revelando-se como impulso constante e de intensidade variável, orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade, seja de um estado de satisfação (BERGUE, 2010).

Satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados veem seu trabalho (DAVIS e NEWSTRON, 2004). De acordo com Marras (2005) são cruciais no contexto empresarial as questões da satisfação no trabalho e motivação dos indivíduos. O autor argumenta que se a organização não conhece a sua gestão de pessoas dificilmente terá eficácia nas questões de satisfação e motivação. Segundo pesquisa do autor, as organizações tem se preocupado com a carreira dos profissionais e este é um fator motivador e de satisfação para os mesmos.

Já Lucena (2009) discorda dessa ideia, afirmando que no ambiente empresarial não há uma preocupação com as causas de insatisfação para os trabalhadores. Para a autora talvez seja mais importante conhecer quais forças e valores motivam ou desmotivam os indivíduos a lutarem por sua carreira profissional do que identificar habilidades, inteligência e criatividade. A busca de satisfação existencial humana, que tem muito a ver com a qualidade de vida, coloca algumas inquietações para os profissionais (LUCENA, 2009). Conforme a autora as questões são o que é mais importante, dinheiro, status, trabalhar 12 horas por dia, stress, alta competição ou ganhar menos, ter mais segurança, poucos desafios e riscos, mais horas com a família, tempo para o lazer. Mas ela afirma que não se está dando atenção a essas questões pelo ambiente empresarial, pois está completamente alienado deste processo. E não há por parte dos Recursos Humanos uma política de valores que inclua as expectativas dos empregados e seus planos pessoais de vida.

Segundo Davis e Newstron (2004) as forças e necessidades afetam o desempenho dos indivíduos no trabalho e variam de uma pessoa para outra, assim se torna útil entender

como as necessidades criam tensões que estimulam o desempenho, gerando a satisfação através de recompensas. Conforme Bergue (2010), as necessidades fornecem às pessoas os motivos para a ação – a motivação para satisfazê-las. Sendo assim, dependendo das necessidades humanas e do trabalho que o indivíduo desenvolve na organização haverá a satisfação. Assim a administração necessita de informações sobre a satisfação dos funcionários no trabalho para tomar decisões sólidas, tanto na prevenção quanto na resolução dos problemas dos trabalhadores (NEWSTROM, 2008).

Falando em necessidades temos que abordar a hierarquia de necessidades de Maslow, na medida em que as necessidades primárias se acham razoavelmente satisfeitas, a pessoa coloca mais ênfase sobre as necessidades secundárias. (DAVIS e NEWSTRON, 2008). Maslow (1943) estabeleceu cinco níveis de necessidades: 1 ( físicas), 2 (segurança), 3 (sociais), 4 (estima) e 5 (auto- realização). Os autores complementam que esse modelo propõe que as pessoas têm necessidades e querem satisfazê-las e aquelas que foram atendidas não tem mais a mesma motivação do que aquelas necessidades não satisfeitas. Os empregados estão mais entusiasticamente motivados por aquilo que estão buscando do que por aquilo que eles já têm. (DAVIS e NEWSTRON, 2008). Ainda os autores complementam que essa teoria tem ideias úteis que podem ajudar os administradores em relação a motivação de seus empregados, mais aptos a identificar as necessidades dos empregados, oferecendo satisfação para essas necessidades e assim diminuindo o impacto da motivação.

Bergue (2010) descreve a Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg a satisfação e motivação dos funcionários está ligada ao cargo, denominou estes fatores como motivacionais ou satisfacientes. Também identificou outros fatores, os de natureza higiênica, responsável pelo funcionário não se sentir insatisfeito no trabalho, pois esses fatores não aumentam o nível de satisfação do indivíduo. Conforme Davis e Newstron (2004) esse modelo foi desenvolvido na década de 50, tomando por base uma pesquisa com engenheiros e contadores. Frederick Herzberg pediu que os pesquisados respondessem sobre e que momento de suas vidas, eles se sentiram bem no trabalho e no outro momento em que se sentiram mal, e que os mesmos descrevessem as condições que os levaram a esse sentimento. Com isso ele descobriu que eram citados diferentes condições para os bons e maus momentos e concluiu que há dois fatores que influenciam a motivação, surgindo assim à teoria.

Segundo Herzberg (1971) os fatores higiênicos (extrínsecos ao cargo), são: condições gerais do local e trabalho (ruído, limpeza, iluminação, entre outros.); relações com colegas e superiores e remuneração.

Já os fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo) segundo o autor são: nível de responsabilidade; nível de responsabilidade do cargo; conteúdo e atribuições do cargo e nível de reconhecimento do trabalho executado, nível de responsabilidade do cargo.

As teorias de Maslow e Herzberg têm algumas semelhanças, conforme Davis e Newstron (2008) eles sugerem que a maioria dos trabalhadores já satisfaz suas necessidades de baixo nível (necessidades físicas e básicas, proteção e segurança) e estão mais motivados por outras necessidades como necessidades sociais, autoestima e reconhecimento, auto realização e satisfação.

A satisfação é também um produto das percepções do empregado sobre o nível geral do salário, além da equidade do salário (DAVIS; NEWSTRON, 2004). O autor dá o exemplo da satisfação gerada por um trabalho bem realizado para muitos é um fator motivador, por outro lado recompensas econômicas não satisfazem totalmente um indivíduo. Concordando com essa ideia, Bergue (2010) que remuneração é a compensação pelo trabalho realizado. Empresas em que há uma grande diferença nos salários dos funcionários há maiores conflitos e insatisfações por parte dos mesmos levando a desmotivação. Segundo Herzberg (1971), a remuneração do cargo não constitui fator de satisfação do indivíduo no exercício do cargo. O autor afirma que a remuneração constitui um fator dito higiênico (insatisfacente), o que significa dizer que sua insuficiência provoca a insatisfação. Sendo assim a remuneração é um fator motivacional para a produtividade e desempenho.

Em relação ao cargo, Davis e Newstron (2004) afirmam que cargos desafiadores são desejáveis, os empregados sentem satisfação quando atingem objetivos difíceis. O mesmo autor descreve que a satisfação no trabalho refere-se às atitudes de um empregado ou também pode se referir as atitudes dentro de um grupo. E também a satisfação no trabalho pode ser encarada como uma atitude global ou então ser aplicada a determinadas partes do cargo ocupado pelo indivíduo (DAVIS e NEWSTRON, 2004). Complementa o autor, que a mesma acontece durante um determinado período, e na medida em que o indivíduo conhece o seu ambiente de trabalho, e pode deteriorar-se rapidamente, pois as necessidades dos funcionários podem mudar de repente. Ainda revela que satisfação no trabalho representa uma parcela de satisfação com a vida. A natureza do ambiente de alguém fora do trabalho influencia seus

sentimentos no trabalho (DAVIS e NEWSTRON, 2004). Para o autor os administradores devem prestar atenção nas atitudes dos empregados, todos os dias do ano, pois não podem negligenciar nas condições que levam a satisfação, pois as mesmas podem mudar. Os autores complementam que a satisfação está associada a taxas de rotatividade na organização, quanto maior a satisfação menos empregados deixam a organização.



### 3. MÉTODO

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos que serviram de base para que os objetivos do trabalho fossem atingidos. Aqui apresento o tipo de pesquisa, método escolhido, a forma pela qual os dados serão coletados e analisados.

#### 3.1. TIPO DE PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como exploratório-descritiva, pois foi realizada uma análise para descrever um determinado fenômeno e exploratória porque não foi realizada uma pesquisa na agência FGTAS/SINE sobre este tema. Segundo Costa (2009) a pesquisa descritiva descreve as características de uma determinada população ou determinado fenômeno. Já a pesquisa exploratória conforme Gil (2012) tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

O presente estudo possui abordagem qualitativa. Conforme Richardson (1999), a abordagem qualitativa além de ser uma opção do pesquisador, justifica-se, sobretudo, por apresentar formas adequadas para se entender à natureza de um fenômeno social, analisando situações complexas ou estritamente particulares.

#### 3.2. MÉTODO ESCOLHIDO

A técnica de estudo de caso de acordo com Marconi e Lakatos (2009), vai ao encontro dos estudos exploratório- descritivos que possuem por finalidade a descrição de determinado fenômeno. As descrições oriundas da pesquisa exploratório- descritiva podem ser qualitativas e/ou quantitativas.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (Gil, 2012). O

estudo de caso foi feito na agência FGTAS/SINE de Sant'ana do Livramento/RS. Foi escolhida esta organização por ter seu plano de carreira modificado em janeiro de 2014.

### 3.3. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é, segundo Gerhardt e Silveira (2009), a busca de informação para esclarecimento do fenômeno ou fato que o pesquisador pretende desvendar. Já para Marconi e Lakatos (2009), a coleta de dados é uma etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas que foram escolhidas como ideais para a pesquisa, com o objetivo de coletar os dados necessários para atingir os objetivos propostos.

A técnica de coleta de dados que foi utilizada é a entrevista semiestruturada, que para Gil (1993) é guiada por questões, como um roteiro sendo explorada ao longo do seu desenvolvimento. Sua principal função é o auxílio na condução da entrevista pelo pesquisador e que não haja esquecimento de alguma pergunta, assim alcançando o objetivo pretendido e organizando os conceitos estudados.

Assim os dados foram coletados nas seguintes etapas: reunião de dados diante de revisão bibliográfica, entrevistas pessoais com os servidores da agência FGTAS/SINE.

A pesquisa foi realizada na agência FGTAS/SINE de Santana do Livramento com sete servidores públicos. As entrevistas com perguntas abertas elaborado com base no referencial teórico, a fim de se obter respostas o mais próximo da realidade, foram feitas com todos os servidores da agência.

### 3.4. APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Foi feita a entrevista com perguntas abertas, com questões e sequencia predeterminada, mas com ampla liberdade de resposta. Sendo aplicada de forma presencial tendo como proposta de entrevista semiestruturada, que poderia ser modificada, de acordo com as contribuições dos servidores, sendo gravada a entrevista. A coleta de dados por meio das entrevistas com os servidores da agência FGTAS/SINE se deu nos meses de maio e junho de acordo com a disponibilidade dos servidores na própria agência. Foram entrevistados os sete servidores que passaram pela alteração do plano de carreira, as entrevistas duraram em média entre dez a vinte minutos, dependendo do servidor ser mais falante ou tímido.

### 3.5. TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

O processo de análise de dados, para Gil (1999), tem o objetivo de organizá-los de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema previamente proposto para investigação. Ainda segundo o autor, a interpretação procura o sentido mais amplo das respostas que é feito através da interpretação e ligação dos conhecimentos obtidos anteriormente.

Como técnica de análise de dados, foi utilizada a técnica análise de conteúdo (BARDIN, 2011, p.48), que significa:

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (qualitativos ou não) que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2011, p.48).”

Foi utilizada a análise interpretativa de conteúdo que, conforme Hair Jr (2005) proporciona a obtenção de dados através da observação e análise do conteúdo ou mensagem de texto descrito tendo com o uso típico, como por exemplo, em relatórios, contratos, anúncios, cartas, questões abertas e conteúdos semelhantes. Para Gil (2010) a análise e interpretação é um processo que nos estudos de caso se dá simultaneamente à sua coleta.

Após a coleta de dados foi feita análise temática, no qual foram divididos os temas: plano de carreira, mudança organizacional, satisfação no trabalho e motivação de acordo com o referencial teórico.

### **3.6 Escolha do local da pesquisa**

Neste trabalho o foco é a agência FGTAS/SINE de Sant’Ana do Livramento, que é a Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social/ Sistema Nacional de Emprego, localizada na Avenida Tamadaré,2256, no centro da cidade, com horário de funcionamento das 08 às 14hs de segunda a sexta-feira, são 07 servidores públicos, 02 terceirizados e 01 coordenador (cargo político).

No artigo primeiro do regimento interno da FGTAS encontra-se a sua criação. Foi instituída pela Lei nº 9.434, de 27 de novembro de 1991 e regulamentada pelo Decreto nº 34.155, de 30 de dezembro de 1991, possui característica de ser uma entidade pública com personalidade jurídica de direito privado, possui autonomia administrativa e financeira quanto à gestão de seus bens.

Referente às agências do estado abaixo segue a transcrição do artigo que compete a regulá-las:

Art.27- Às agências FGTAS/SINE compete:

I – executar as ações dos programas de acordo com as diretrizes emanadas pela Fundação;

II – realizar a intermediação da mão-de-obra, cadastrando o trabalhador desempregado ou subempregado, captando vagas disponíveis no mercado de trabalho e realizando o encaminhamento ao emprego;

III – atender ao trabalhador demitido sem justa causa, para inscrição no Sistema de Intermediação de Mão-de-obra e no encaminhamento ao Seguro- desemprego;

IV – emitir carteira de trabalho, quando credenciada para tal fim;

V – intermediar o trabalhador autônomo, orientando-o, quando necessário para formas associativas de trabalho;

VI – oferecer ao trabalhador, incluindo a pessoa portadora de deficiência, atendimentos diferenciados, como apoio social e/ou psicológico ou outras modalidades afins;

VII – encaminhar trabalhador para qualificação ou requalificação, quando necessário;

VIII – realizar o processo de supervisão dos cursos de qualificação social e profissional;

IX – encaminhar a legalização profissional, através do cadastro de artesão e emissão de carteira de identidade profissional;

X – apoiar a realização da comercialização de artesanato realizado no âmbito municipal;

XI – encaminhar periodicamente, relatórios de atividades desenvolvidas para os departamentos competentes;

XII – propor ações que visem aumentar o número de trabalhadores empregados de acordo com a realidade sócio econômica do município;

XIII – divulgar e participar das ações e programas da Fundação em sua área de abrangência;

XIV – promover a articulação com organismos locais visando ações comuns;

XV – propor convênios e/ou parcerias com entidades de áreas afins;

XVI – executar as funções de agente multiplicador das ações e políticas das instituições;

XVII – Executar outras atividades correlatas;

A Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social (FGTAS) realiza diversos serviços à sociedade como: controle do Programa Gaúcho do artesanato, que incentiva pequenos artesãos a produzirem e a venderem dando a eles oportunidade de crescer e a vender com nota fiscal autorizada pela FGTAS; a confecção de carteiras de trabalho para pessoas que estão a procura do primeiro emprego ou ainda precisam refazê-la por perda, roubo, extravio, inutilização ou continuação; cadastro de empregos e de trabalhadores e fazer o cruzamento de dados para encontrar os perfis mais adequados para cada vaga; encaminhar o benefício do governo federal para os trabalhadores dispensados sem justa causa, o seguro-desemprego e o controle de alguns programas sociais que ora estão sob controle da FGTAS ou não.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados os resultados desta pesquisa. Primeiramente é apresentado o perfil dos entrevistados e em seguida discussão acerca da satisfação dos servidores entrevistados e mudança organizacional ocorrida na agência da FGTAS.

##### **4.1 Perfil dos entrevistados**

Dos sete entrevistados na agência, seis são homens e uma mulher, com idades entre 25 e 60 anos, ocupando o cargo de assistente administrativo e serviços gerais, sendo que quatro tem nível superior completo, um com estudo superior incompleto e os demais com nível médio, o tempo de serviço em média entre 2 anos a 25 anos de trabalho.

Os entrevistados foram nominados de servidor 1, servidor 2, e assim por diante, para manter o sigilo dos mesmos.

## 4.2 Temas de análise

Primeiramente é apresentado o tema Plano de carreira.

**Quadro 1 - Plano de Carreira**

Questão	Que tipo de vantagens para os servidores você observa no novo plano de carreira?
Servidor	Respostas
S1	Basicamente houve incentivo de formação e no meu caso, aumento em um ano de auxílio creche.
S2	Aparentemente a progressão do plano de carreira por merecimento ficou mais clara, essa explicação de como vai acontecer é um benefício e eu acredito que também o valor por você ser formado, esse incentivo de formação também é bom.
S3	Vantagens na área de motivação para estudos conforme tua qualificação, teu grau de escolaridade vai aumentando gradualmente teu salário, vantagens na área organizacional de ter por parte do sindicato uma organização melhor para falar com as autoridades, hoje em dia é muito claro o plano de carreira da organização uma coisa que antigamente não existia, tinha bases e diretrizes, mas não tinha nada fundamentado, de tanto em tanto tempo teria aumento de tanto, agora a gente consegue partir desse ponto.
S4	Vantagem é o aumento do salário, teve uma diferença que nos entramos aqui com 2º grau completo que era no caso o nível que a pessoa teria que ter pra passar no concurso, pra assumir a vaga e com esse novo plano de carreira eles validaram o pessoal pra superior o aumento, foi essa vantagem no caso o aumento mesmo porque a função é a mesma.
S5	Incentivo a capacitação, melhor distribuição das promoções aos funcionários.
S6	Só a progressão em porcentagem a cada avaliação e aumento de salário para quem tem ensino superior.
S7	Incentivo a capacitação, nível superior com aumento de salário e a progressão.

Fonte: elaborado pela autora, pesquisa de campo 2015.

Como podemos observar a principal vantagem que houve com a alteração do plano de carreira que os servidores citam é o aumento do salário pelo grau de escolaridade, a progressão ficou mais clara. Conforme Pontes (1993), em relação ao plano de carreira pode ser um fator motivador ligada à perspectiva de crescimento profissional e em relação ao cargo ocupado, a remuneração serve como base de fatores motivacionais.

Seguindo a ideia do autor esse pode ser um estímulo aos servidores da FGTAS, incentivando ao crescimento individual, mas esse estímulo chega até ao nível superior, portanto os servidores que fizerem outros cursos não recebem nenhum benefício a mais a não ser que façam um novo concurso da FGTAS a nível superior assim, de acordo com o plano de carreira esses cargos tem incentivo à especialização e pós-graduação, segundo a lei nº 14.432, de 09 de janeiro de 2014 que institui o Plano de Empregos, Funções e Salários e cria os empregos permanentes e os empregos e funções em comissão da Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social.

O plano de carreira é uma importante etapa para o desenvolvimento de uma empresa, interfere tanto no desenvolvimento como na produtividade e na satisfação dos funcionários afirma Telmo (2013).



**Quadro 2 – Da percepção acerca das mudanças no plano de carreira dos servidores**

Questão	Quais as mudanças ocorreram com a alteração do plano de carreira no ambiente de trabalho?
Servidor	Respostas
S1	Não houve a meu ver nenhuma influência no ambiente de trabalho.
S2	Não necessariamente mudança, o plano de carreira afeta um ponto coletivo, abrange todos os funcionários, porém ao mesmo tempo em que é algo coletivo é individual, eu estudo pra que o meu salário melhore e procuro desenvolver melhor as minhas tarefas pra que eu consiga manter meu emprego, mas não que mude o convívio, mudou mais com o concurso com a entrada de pessoas novas com maior capacidade tecnológica, hoje em dia as pessoas que aqui trabalham eles consigam ter uma visão e conhecimento sobre informática então podendo dar esse apoio ao cidadão.
S3	Não alterou as funções, portanto a rotina de trabalho e ambiente não mudou.
S4	Não notei nenhuma mudança.
S5	Sinceramente não notei nenhuma mudança no ambiente de trabalho.
S6	Acredito que o ambiente ficou melhor, o pessoal ficou mais satisfeito.
S7	Não notei nenhuma mudança.

Fonte: elaborado pela autora, pesquisa de campo 2015.

Verifica-se que a maioria dos servidores não percebeu mudança no ambiente de trabalho com as alterações no plano de carreira, o convívio continuou igual por se tratar de servidores e não haver mudança de cargos não se nota alterações no ambiente.

Para Bergue (2010) a estruturação de carreiras no setor público é complexa e se difere do setor privado, pois nas organizações públicas a carreira tem contornos particulares e mais restritos. O autor afirma que a formatação de carreiras no setor público comporta apenas diferenciação nos padrões remuneratórios das classes, destituídas de estimular o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores públicos.

Embora os servidores possam ter ficado mais satisfeitos com a alteração do plano, o ambiente de trabalho não teve mudanças significativas que fossem percebidas por também ser mais uma mudança individual que depende de cada um buscar seu crescimento

**Quadro 3 – Como o plano de carreira pode beneficiar o servidor algumas considerações**

Questão	Que sugestões você daria para incrementar o plano de carreira?
Servidor	Respostas
S1	Deveria haver uma pontuação pré-determinada em que o funcionário acompanhasse através do sistema sua colocação para aumentos e promoções futuras, pois até o momento não há um controle de quem será promovido por merecimento e quais as justificativas para a escolha.
S2	Acho que além do curso de graduação outros cursos deveriam ser incluídos no plano de carreira como cursos de informática, na área administrativa, curso de pós-graduação, outras coisas, outros níveis com porcentagem que daí incentiva a crescer e buscar mais coisas, além de um crescimento uma porcentagem por participação, merecimento, não por só aquele formal que tem, mas alguma outra coisinha que tem.
S3	Pra mim no atual momento do governo eu acho que sustenta bem o que precisa hoje, claro tem que ser melhorado com o tempo até pela defasagem de salários e tudo mais porque não vai conseguir acompanhar a inflação de hoje em dia.
S4	Sim, que eles aceitassem a pós-graduação e doutorado se fosse o caso, e poder a fundação colocar mais funções pra nós, o cargo na verdade é injusto ter um nível superior e a função sempre é a mesma que o nível médio, então até melhor se eles colocassem, cobrasse que tivesse um incentivo pela cobrança do nível superior, pós-graduação, doutorado, mas que isso também fosse diferenciado em funções daí sim seria um incentivo melhor.
S5	Que todos fossem beneficiados já que a principal mudança ocorreu a nível superior e deixou de fora alguns cargos que não receberam nenhum benefício.
S6	Colocar mais progressões tipo pós-graduação, doutorado e outros cursos.
S7	Colocar mais benefícios, cursos e porcentagens em nível de cargos, promoções.

Fonte: elaborado pela autora, pesquisa de campo 2015.

Pode-se verificar que a quatro dos servidores cita como sugestão incentivo a qualificação, devido maior parte ter nível superior e tem interesse em um crescimento individual com outros cursos como especialização e doutorado ou até mesmo cursos de informática, além disso, eles gostariam que houvesse mais promoções.

Com esta mesma ideia Telmo (2013) afirma que o ideal seria agrupar no plano de carreira, interesses da empresa e de seus funcionários para que haja o desenvolvimento de ambos. Seguindo o mesmo pensamento Araújo (2010) o plano de carreira auxilia no

desenvolvimento das pessoas e organizações, os indivíduos se sentem mais motivados atendendo as expectativas da empresa, com isso há um ambiente saudável e maior produtividade.

Além do incentivo a capacitação que houvesse mudança na função, de acordo com a qualificação houvesse novos desafios para o cargo, esse é um fator que estimularia ao crescimento e motivação para o trabalho, conforme mencionado por servidor entrevistado na FGTAS/SINE de Sant'ana do Livramento.

#### Quadro 4 - Mudança Organizacional

Questão	Como você encara a mudança: de maneira positiva ou negativa? Por quê?
Servidor	Respostas
S1	Encaro de maneira positiva apesar de haver poucas mudanças, pois dá margens para futuras melhorias.
S2	Pra mim toda mudança é positiva, o problema é que eu acredito que ela não é fácil de ser digerida assim é difícil você entender a mudança como sempre positiva, apesar de eu achar que a mudança é algo legal, nós não gostamos de mudar, então eu vejo que é uma coisa boa, mas se colocada tem que ser feita de uma forma adequada porque senão essa coisa que é boa, mudança sempre é boa dificilmente uma mudança é para retroagir então acho que tem que ser uma coisa boa feita de forma adequada porque senão a mudança se torna algo negativo, mas eu vejo de forma positiva.
S3	De maneira positiva, acho que tu ter uma representação forte de um plano de carreira consolidado consegue trabalhar com muito mais tranquilidade e sem ter a defasagem do salário, sem grandes perdas desse tempo que vem por diante.
S4	Por um lado positivo, mas se for analisar não tem muita influência pela própria função mesmo não há uma diferença, tu olha o atendente ali acha que ele tem nível médio, mas na verdade ele não tem nível médio tem nível superior e se tiver pós-graduação tanto faz porque vai receber a mesma coisa e ter a mesma função, inclusive isso desestimulou na minha pós porque não vai acrescentar em nada.
S5	Positiva, pois acredito que nos faz crescer feita de forma adequada é uma coisa boa.
S6	Positiva, os funcionários tiveram alguns avanços que antes não previa no antigo plano de carreira.
S7	Positiva, acredito que a mudança sempre vem para melhorar algo.

Fonte: elaborado pela autora, pesquisa de campo 2015.

De modo geral a mudança é encarada de forma positiva, é o que se verifica na maioria das respostas, embora acredita-se que ainda é necessário haver outras mudanças no plano de carreira e de maneira geral é vista como algo bom e necessário.

Essa ideia vem de encontro com a do autor Robbins (2010) que afirma que algumas pessoas são mais abertas às mudanças, encarando de forma positiva e com isso se adaptam

mais facilmente além do que as mudanças são necessárias e muitas vezes beneficiam os funcionários. A mudança é uma característica inevitável na vida das pessoas e das organizações.

No caso dos servidores podemos notar que são abertos a mudança e acreditam que é extremamente necessário para a organização se atualizar e não ficar estagnada, como foi feito no plano de carreira pois o anterior já estava defasado.

**Quadro 5 – Necessidade de mudança Organizacional**

Questão	Você acredita que as mudanças são necessárias na organização? Por quê?
Servidor	Respostas
S1	São de extrema importância a medida que as anteriores estavam defasadas e para manter ou pelo menos tentar manter o pessoal no quadro da instituição.
S2	Sim eu acho que nenhuma organização funciona sem mudança, eu acho que com mudança as coisas funcionam, melhoram. Com mudança as organizações vão pra frente sem mudança elas não vão pra frente, então eu enxergo como algo positivo e necessário.
S3	Acho que é sempre importante que o resultado da organização misturado com a tecnologia isso dá a gente consegue suprir a demanda que tem, acho que se tu conseguir aliar esses dois, se conseguir organizar um grupo, conseguir mobilizar pessoas e conseguir que elas entendam a tecnologia e fazer com que isso chegue no resultado final que é o bem-estar do cidadão que é o serviço.
S4	Sim muito, de preferência se cortassem todos os cargos políticos.
S5	Sim, mudanças são extremamente necessárias, no nosso caso houve um fortalecimento da FGTAS como fundação.
S6	Sim, faz a empresa melhorar e não ficar estagnada no tempo.
S7	Sim porque a organização tem que evoluir, mudanças são essenciais.

Fonte: Elaborado pela autora, pesquisa de campo 2015.

Nota-se que todos entrevistados acreditam que a mudança é extremamente necessária para que haja crescimento da organização mesmo se tratando de uma organização público onde o processo de mudança ocorre de maneira mais lenta. Bergue (2010) descreve a mudança no âmbito das organizações no setor público, afirmando que geralmente ocorre por processos complexos e lentos, pois muitas vezes há um conflito entre os interesses do

administrador. Sendo assim, o fundamental é que haja o interesse real na mudança, além do aparente com o propósito e comprometimento de resultados e da transformação efetivamente. Ainda Bergue (2010) traz a ideia de que a mudança tem como objetivo trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho, também realização e progresso aos indivíduos e assim atingir a eficiência.

**Quadro 6 – As alterações no plano de carreira e a permanência dos servidores na organização**

Questão	Com as mudanças ocorridas no plano de carreira, você pretende permanecer na organização ou pensa em fazer outro concurso? Por quê?
Servidor	Respostas
S1	Apesar das mudanças pretendo fazer outro concurso que ofereça melhor plano de carreira e benefícios
S2	Eu acho que permanentemente a gente pensa em fazer outro concurso, mas com as mudanças que aconteceram à gente ficou mais satisfeito e eu acho que essa vontade louca de sair, de fazer outro concurso, de ir pra um lugar que te pague melhor ou ir pra um lugar que tenha condições melhores, deu uma cessada diminuiu um pouco.
S3	Por ser um concurso de nível médio a ideia sempre é fazer um novo concurso, mas hoje em dia é um local muito bom de trabalhar, tu consegues ter uma estabilidade boa, claro envolvendo política já fica mais complicado, mas profissionalmente tu consegues ter uma estabilidade boa, mas por ser um concurso de nível médio tu sempre almeja algo mais.
S4	Na realidade eu penso em fazer outro concurso que não só tenha mais vantagens, mas que as funções sejam melhores, não que aqui a função que a gente exerce não seja boa, mas que seja mais qualificado se tem administração que seja mais voltado pra área administrativa, não o básico que o nível médio pode fazer.
S5	Sim porque sempre queremos evoluir, melhorar os benefícios e funções.
S6	Pretendo permanecer, pois vou me aposentar.
S7	Não penso em fazer outro concurso, pois em breve irei me aposentar..

Fonte: elaborado pela autora, pesquisa de campo 2015.

Nota-se que cinco dos entrevistados pensa em fazer outro concurso não só pelos benefícios, mas também por este ser de nível médio e essa maioria de respondentes tem nível superior então querem buscar evoluir em funções e ter mais vantagens.

As teorias de Maslow e Herzberg podem explicar esse desejo de fazer outro concurso dos servidores, conforme Davis e Newstron (2008) eles sugerem que a maioria dos trabalhadores já satisfizes suas necessidades de baixo nível (necessidades físicas e básicas, proteção e segurança) e estão mais motivados por outras necessidades como necessidades sociais, autoestima e reconhecimento, auto realização e satisfação.

**Quadro 7 - Satisfação no trabalho e motivação**

Questão	Explique se você está satisfeito com o atual plano de carreira?
Servidor	Respostas
S1	Parcialmente satisfeito, acho que tanto salário quanto benefícios deveriam ser maiores.
S2	Não, eu não estou satisfeito com o atual plano de carreiras pq ele não engloba coisas como pequenos crescimentos como de cursos e de coisas que a gente faz, mas que em vez de crescer isso não agrega nada apenas conhecimento pessoal, isso que desmotiva, por exemplo eu fico satisfeito em aprender mais coisas, fico satisfeito em atender as pessoas, satisfeito em fazer bem pra população como a gente faz aqui mas isso não me motiva mais, esse tipo de coisa não me motiva mais acho que a gente já saiu do nível então isso já não me satisfaz porque o plano de carreira poderia ter mais coisas pra satisfazer o que a gente quer crescer, porque a gente é estagnado chegou naquele ponto não cresce mais.
S3	Parcialmente, está bom, mas se eles tivessem um plano de carreira melhor que contemplasse os outros títulos que a pessoa vai adquirindo com o tempo seria melhor.
S4	Hoje mais ou menos satisfeito, acho que foi dado um passo, mas tem que melhorar um pouco mais, a gente não pode ficar estagnado numa classe ainda mais uma classe que atende diretamente a população eu acho que ela sempre tem que estar melhorando.
S5	Não porque alguns cargos foram deixados de fora do plano como é o meu caso.
S6	Satisfeito, apesar de achar que ainda precisa haver melhorias.
S7	Satisfeito, pois nesse momento acho que é o que poderia mudar mas claro que com o tempo será necessário outras mudanças.

Fonte: elaborado pela autora, pesquisa de campo 2015.

Percebe-se pelas respostas dos servidores que três servidores estão parcialmente satisfeitos com o atual plano de carreira, está melhor que antes, porém há o que ser melhorado não só mais benefícios, mas que também os incentivasse a se qualificar mais.

Conforme Chiavenato (2007) a satisfação de certas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica: o comportamento é um processo contínuo de resolução de problemas e satisfação de necessidades na medida em que vão surgindo.

O plano de carreira apesar de não satisfazer totalmente os servidores, é um bom plano, deixa claro até onde pode chegar à organização, sendo que o outro estava defasado e com a chegada de novos servidores foi necessário essa atualização.

**Quadro 8 – Motivação dos servidores da FGTAS/SINE Santana do Livramento**

Questão	Você se sente motivado? Por quê?
Servidor	Respostas
S1	Não me sinto motivado porque há muita influência política no ambiente de trabalho, muitas vezes atrapalhando o andamento do mesmo.
S2	Não, porque a questão dessas mudanças de chefia, essa política atrapalha muito e dá uma sensação de instabilidade, eu acho que esse é o principal ponto de falta de motivação e satisfação porque nesse momento eu não estou motivado porque parece que tudo que foi feito ou pensado a qualquer momento vai mudar então a gente pensa não vou fazer mais porque não adianta eu me motivar e querer crescer mais e mais porque daqui a pouco outra pessoa vai entrar e vai mudar tudo, vai acabar com tudo que foi feito então isso desmotiva bastante.
S3	Me sinto motivado porque no ambiente de trabalho tenho um nível de bem-estar bom, tenho um convívio muito bom com meus colegas e consigo desempenhar meu trabalho com clareza. Não, pela política, nós entramos como agente administrativo com a mudança do plano de carreira agora somos assistentes administrativos com nível superior só que, porém para por aí, tu não cresce mais, tua função não cresce mais, coordenador da agência não dá pra ser porque é cargo político então a política atrapalha e atrapalha muito no atendimento.
S4	.Não, pela política, nós entramos como agente administrativo com a mudança do plano de carreira agora somos assistentes administrativos com nível superior só que, porém para por aí, tu não cresce mais, tua função não cresce mais, coordenador da agência não dá pra ser porque é cargo político então a política atrapalha e atrapalha muito no atendimento.
S5	Não devido o meu cargo ter sido deixado de fora do plano e ter impedido de fazer algumas funções.
S6	No momento não, espero pela aposentadoria.
S7	Não, são muitos anos de trabalho e agora só espero pela minha aposentadoria.

Fonte: elaborado pela autora, pesquisa de campo 2015.



Verifica-se que seis servidores não se sentem motivados hoje em seu trabalho principalmente pela política, o coordenador é um cargo político e esse é um ponto negativo para os servidores que ficam apreensivos quando há troca de coordenador e também por atrapalhar no atendimento. Segundo Bergue (2010) motivação é o interesse de uma pessoa, para ação, revelando-se como impulso constante e de intensidade variável, orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade, seja de um estado de satisfação. O autor também afirma que a formatação de carreiras no setor público comporta apenas diferenciação nos padrões remuneratórios das classes, destituídas de estimular o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores públicos. O que vem de encontro com o que comentam os servidores da FGTAS/SINE que sentem falta de estímulos para o seu desenvolvimento.

**Quadro 9 - Satisfação no trabalho**

Questão	Pra você o que é motivo de satisfação no trabalho?
Servidor	Respostas
S1	Fazer com que as pessoas saiam satisfeitas com o atendimento e que suas expectativas e necessidades sejam supridas.
S2	Pra mim satisfação é atender os meus clientes, eu me sinto satisfeito em atender os clientes, os cidadãos, fazer com que a pessoa consiga um emprego, isso são coisas que me satisfazem, me sinto feliz, fico satisfeito com esse tipo de coisa.
S3	Pra mim é conviver bem com os colegas e não ter empecilhos para conseguir fazer o seu trabalho, acho que um órgão que envolve políticas e outras coisas não pode haver empecilhos para o desempenho do trabalho final.
S4	Hoje é quando atendo uma pessoa e ela tá procurando uma vaga de emprego e ela volta e me diz olha eu fiquei naquela vaga daí eu ganho o dia, aí é bom, muito bom, claro que encaminhar seguro-desemprego é o básico né que a gente faz, se a pessoa tá esperando sair daqui com tantas parcelas ela vai sair daqui com o seguro pronto, mas tanto eu quanto os meninos vamos fazer isso não tem muita diferença no atendimento, mas o bom mesmo é encaminhar a pessoa pra vaga, saber que ela tem aquele perfil e ela voltar aqui e dizer que ficou na vaga.
S5	Pra mim ter um bom ambiente de trabalho e atender bem as pessoas.
S6	Fazer um bom atendimento ao cidadão e ter benefícios como aumento de salário.
S7	Satisfação é fazer um bom atendimento e poder ajudar as pessoas no que procuram.

Fonte: elaborado pela autora, pesquisa de campo 2015.

Conforme podemos analisar através das respostas é que fazer um bom atendimento é o que os deixa satisfeitos, poder realizar bem seu trabalho e fazer com que a pessoa consiga sair com suas necessidades supridas, conseguir realizar o que foi buscar na agência. De acordo com essa ideia Davis e Newstron (2004) dá o exemplo da satisfação gerada por um trabalho bem realizado para muitos é um fator motivador, por outro lado recompensas econômicas não satisfazem totalmente um indivíduo.

Para um entrevistado a satisfação no trabalho se dá pelo ambiente bom de trabalho além de prestar um bom atendimento

### 4.3 Síntese geral do estudo

A seguir apresento o quadro com a síntese geral das principais abordagens feitas no estudo:

**Quadro 10 – Síntese geral das abordagens**

Elementos de análise	Abordagem positiva Dos servidores	Freq.	Abordagem negativa dos servidores	Freq.
Plano de Carreira	Veem vantagens na adoção do Plano de carreira	6	Tem uma Visão limitada da mudança	1
Mudança do plano de carreira	Ambiente ficou melhor	1	Não observaram mudança alguma no ambiente	6
Sugestões quanto ao plano de carreira	Todos apresentaram sugestões	7		
Como os servidores encaram a mudança	Todos encaram de maneira positiva	7		
Desejo de permanecer na organização	Não pretendem fazer outro concurso	2	Pretendem fazer outro concurso	5
Motivação no trabalho	Se sente motivado	1	Não se sente motivado por inúmeras razões	6
Motivo de satisfação	Realizar um bom atendimento	7		

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da pesquisa de campo 2015.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivo geral deste estudo foi “analisar a influencia da alteração do plano de carreira na satisfação dos servidores da FGTAS/SINE de Santana do Livramento”. Compreende-se que o plano influenciou parcialmente os servidores em relação à satisfação. A pesquisa mostrou que ainda existem melhorias para que sejam atendidas algumas necessidades. Ainda assim pode-se perceber que existe, em relação ao plano de carreira, satisfação por parte dos entrevistados.

Em relação ao objetivo específico “identificar se as mudanças ocorridas no plano de carreira trouxeram benefícios aos servidores que atuam na FGTAS/Sine de Santana do Livramento”. Percebe-se que as mudanças ocorridas beneficiaram a maioria dos servidores com algumas alterações que causaram aumentos salariais. A pesquisa apontou que o principal incentivador do atual plano de carreira foi a valorização da escolaridade como forma de aumento salarial. Verificou-se ainda que os servidores possuem interesse que outros cursos sejam incluídos nessa valorização.

Quanto ao objetivo específico que consistia em “verificar a importância do plano de carreira na satisfação dos servidores” a pesquisa apontou que seria importante outros benefícios que não apenas o aumento salarial. Outras valorizações como promoções profissionais para outros cargos foi motivo de reclamações como forma de incentivo e satisfação profissional, pois muitos servidores reclamaram das indicações políticas como fonte de insatisfação e quebra de perspectiva.

A pesquisa respondeu a pergunta principal, pois ao final do estudo visualiza-se que a maior parte dos funcionários sentem-se parcialmente satisfeitos com o atual plano de carreira. A mudança visualizada foi positiva, embora acredite-se que outras alterações possam incentivar ainda mais os colaboradores, porém o que está influenciando também é a política dentro da agência pelo fato do coordenador ser um cargo político e essas mudanças de chefia os deixa apreensivos.

O que foi verificado é que pela maioria ter ensino superior gostariam de mais incentivos em relação aos estudos e também por não ter uma mudança de cargos e funções, pois são todos assistentes administrativo e um serviço gerais e não há para onde crescer esse é um aspecto negativo, exceto para aqueles que poderão fazer outro concurso, para outro cargo

na própria agência .Observa-se que o cargo de coordenador é almejado por muitos deles mas é cargo com indicação política e não pelo desempenho e atuação profissional.

Este estudo feito na agência FGTAS/SINE no qual contribui para saber qual a influência da alteração do plano de carreira na satisfação dos servidores, não houve empecilhos para a realização da pesquisa, foram entrevistados todos os concursados e que estão na agência no período antes da alteração do plano de carreira e que identificaram quais mudanças ocorreram no plano e benefícios.

Como sugestão para estudos futuros evidencia-se a oportunidade de fazer um estudo analisando a influência da indicação política na satisfação e motivação dos servidores, assunto que foi citado pela maioria dos entrevistados.

## 6. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis Cesar G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.**- 2.ed.- São Paulo: Atlas,2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas:** ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** 3.ed.rev.e atual. Caxias do Sul, RS:Educs,2010.

BOUILLERCE, Brigitte. **Saber se motivar na vida e no trabalho.** São Paulo: Larousse do Brasil, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.**- 6.ed.-2.reimpr. – São Paulo: Atlas,2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** – 3.ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, Marco Antonio F. da. **Metodologia da pesquisa: conceitos e técnicas.** – 2ªed. – Rio de Janeiro: Interciência, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

GERHARDT, Tatian Engel, SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** -5.ed.- São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** -6.ed.-5.reimpr. São Paulo: Atlás, 2012.

HAIR JR., Joseph F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos.** – 1.ed. – 11. Reimp.- São Paulo: Atlas,2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras.** São Paulo: Futura, 2005.

NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional:** o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

PONTES, B. R. **Gestão de cargos e salários.** 5.ed. São Paulo: LTr, 1993.

ROBBINS, S. P. **Mudança Organizacional e Administração do Estresse.** Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 1999

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional.** – 14.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento Organizacional:** Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TELMO, Aline. **Plano de carreira nas organizações-** cargos e salários. Rh portal. 2013. Disponível em <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php%3Fidc\\_cad%3Dw2ylpeg54](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php%3Fidc_cad%3Dw2ylpeg54)>

Acesso em 31/10/2014 às 21:25h

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional:** conceitos básicos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VELOSO, Elza Fátima Rosa. **Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil:** desafios e oportunidades para pessoas e organizações. São Paulo: Atlas, 2012.

WOOD Jr., Thomaz. **Mudança organizacional:** Uma abordagem preliminar. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 1992.

## APÊNDICE A



**Campus Sant'Ana do Livramento**

**Curso Administração**

### **Roteiro de entrevista.**

Objetivo: Analisar a influência da alteração do plano de carreira na satisfação dos servidores da FGTAS/SINE Santana do Livramento;

Identificar se as mudanças ocorridas no plano de carreira trouxeram benefícios aos servidores que atuam na FGTAS/SINE;

Verificar a importância do plano de carreira na satisfação dos servidores da FGTAS/SINE.

Com a finalidade de levantar dados para o estudo A influência da alteração do Plano de carreira na satisfação dos servidores da FGTAS/SINE, a ser aplicado na cidade de Sant'Ana do Livramento na Agência FGTAS/SINE.

Esta pesquisa subsidiará o Trabalho de Curso, para obtenção de curso de graduado em Administração pela Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA.

### **Grupo 1- Plano de carreira**

- 1.1. Que tipo de vantagens para os servidores você observa no novo plano de carreira?
- 1.2. Quais as mudanças ocorreram com a alteração do plano de carreira no ambiente de trabalho?
- 1.3. Que sugestões você daria para incrementar o plano de carreira?

### **Grupo 2- Mudança Organizacional**

- 2.1. Como você encara a mudança: de maneira positiva ou negativa? Por quê?



- 2.2. Você acredita que as mudanças são necessárias na organização? Por quê?
- 2.3. Com as mudanças ocorridas no plano de carreira, você pretende permanecer na organização ou pensa em fazer outro concurso? Por quê?

**Grupo 3 – Satisfação e motivação no trabalho**

- 3.1. Explique se você está satisfeito com o atual plano de carreira?
- 3.2. Você se sente motivado? Por quê?
- 3.3. Pra você o que é motivo de satisfação no trabalho?