



CÂMARA DOS DEPUTADOS  
CENTRO DE FORMAÇÃO, TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM PODER LEGISLATIVO

**Maria do Socorro Dias Aires de Carvalho**

**RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO DO SERVIDOR E ATIVIDADES  
DESENVOLVIDAS NAS COMISSÕES PERMANENTES DA CÂMARA DOS  
DEPUTADOS**

Brasília  
**2019**

**Maria do Socorro Dias Aires de Carvalho**

**RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO DO SERVIDOR E ATIVIDADES  
DESENVOLVIDAS NAS COMISSÕES PERMANENTES DA CÂMARA DOS  
DEPUTADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre no Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados (Cefor).

Orientador: Prof. Dr. Roberto Campos da Rocha Miranda

Área de Concentração: Poder Legislativo

Linha de Pesquisa: Gestão Pública no Poder Legislativo

Brasília

2019

### Autorização

Autorizo a divulgação do texto completo no sítio da Câmara dos Deputados e a reprodução total ou parcial, exclusivamente, para fins acadêmicos e científicos.

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

---

Carvalho, Maria do Socorro Dias Aires de.

Percepção de satisfação do servidor e sua relação com as atividades desenvolvidas nas Comissões permanentes da Câmara dos Deputados [manuscrito] / Maria do Socorro Dias Aires de Carvalho. -- 2019.

117 p.

Orientador: Roberto Campos da Rocha Miranda.

Impresso por computador.

Dissertação (mestrado) -- Câmara dos Deputados, Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor), 2019.

1. Brasil. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. 2. Satisfação no trabalho, Brasil. 3. Comissão permanente, Brasil. 4. Comportamento organizacional, Brasil. I. Título.

CDU 658.3:342.532(81)

---

Bibliotecária: Débora Machado de Toledo – CRB1: 1303



CÂMARA DOS DEPUTADOS  
Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento  
Programa de Pós-Graduação  
Mestrado Profissional em Poder Legislativo

---

### FOLHA DE APROVAÇÃO

**Título:** RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO DO SERVIDOR E ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NAS COMISSÕES PERMANENTES DA CÂMARA DOS DEPUTADOS

**Autor (a):** Maria do Socorro Dias Aires de Carvalho

**Área de concentração:** Poder Legislativo

**Linha de pesquisa:** Gestão Pública no Poder Legislativo

Trabalho de conclusão de curso submetido à Comissão Examinadora designada pela Coordenação do Programa de Pós-graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre** em Poder Legislativo.

Trabalho aprovado em 2 de dezembro de 2019.

---

**Prof. Dr. Roberto Campos da Rocha Miranda**  
Presidente da Banca - Câmara dos Deputados

---

**Prof. Dr. André Rehbein Sathler Guimarães**  
Membro - Câmara dos Deputados

---

**Prof. Dr. Jair Cunha Cardoso Filho**  
Membro - Câmara Legislativa do Distrito Federal

A meus filhos, na esperança de sempre servir de inspiração quanto à importância do eterno aprendizado e a minha mãe, que sempre me apoia e me incentiva.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer a oportunidade de enxergar a vida com entusiasmo, alegria e esperança em dias melhores. Dias em que as oportunidades não serão restritas a um grupo tão reduzido.

Agradeço a meus pais e irmãos, a minha família de modo geral, que sempre cultivou o gosto pelo aprendizado, pela leitura, pelos estudos, fazendo-me acreditar que nunca é tarde para aprender. Fazendo-me descobrir que a leitura nos leva além de nossos limites. Rompe barreiras.

Agradeço a meus filhos, por me ensinarem continuamente a ser mãe, tarefa mais árdua que tenho enfrentado. Eles também me fazem querer aprender cada vez mais, me estimulam a estudar sem nunca ter dito uma palavra sobre isso. A existência deles me impulsiona a querer ser cada vez melhor.

Agradeço ao apoio encontrado ao longo da minha vida e ao longo desse mestrado por tantas pessoas amigas que me cercam e me fortalecem. Ao mesmo tempo, lamento por ainda ser tão pequeno o número de pessoas que mesmo com um potencial enorme, não têm as oportunidades que estou tendo de concluir um mestrado.

Não poderia deixar de agradecer ao orientador mais especial que um orientando poderia ter, Professor Doutor Roberto Campos da Rocha Miranda, que embarcou nessa ideia, no meio do caminho, com suas devidas e sábias adaptações. Sua serenidade equilibra meus ímpetos de euforia. Principalmente o agradeço por entender que é possível fazer um mestrado sem precisar abrir mão de outros prazeres.

Pra finalizar, agradeço por nunca ter perdido o olhar que me permite perceber que se hoje estou concluindo um mestrado, que sempre foi um sonho, é porque tive apoio, oportunidades, e não por achar que só não vence quem não quer. Lógico, que é necessário vontade e disciplina também, mas isso não basta. É preciso ter pão, ter teto, ter trabalho, entre tantas outras necessidades.

*“Não há barreiras que a mente humana não possa transpor.”*

*(Hellen Keller, 1880-1968, surda-cega)*

## RESUMO

Esta pesquisa, de caráter descritivo e quali-quantitativo, objetiva analisar a percepção de satisfação do servidor quanto à realização de atividades desenvolvidas no âmbito das Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados. Identificar as variáveis de satisfação no trabalho mais significativas para estes servidores do Poder Legislativo, por meio de questionários, justifica-se pelo interesse em se traçar um retrato da percepção de satisfação no trabalho e pelo entendimento de que servidores satisfeitos sentem-se mais envolvidos e comprometidos no desenvolvimento de suas atividades. Ao final, o intuito é oferecer ao Departamento de Comissões um retrato da percepção de satisfação no trabalho dos seus servidores, para que, de posse dessas informações, o Departamento tenha possibilidades efetivas de promover o desenvolvimento dos servidores, atendendo uma visão multidimensional, de tal forma que sejam trabalhados aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais, de modo a melhorar relações profissionais e pessoais no ambiente de trabalho. Os resultados da pesquisa apontam que são os relacionamentos com os colegas e com as chefias os fatores que mais geram a percepção de satisfação no trabalho, independente de qual grupo demográfico estejam situados. Apontam também que esta percepção não é afetada pela atividade que o servidor faz na Comissão.

**Palavras-Chave:** Satisfação no trabalho. Departamento de Comissões. Comissões Permanentes. Câmara dos Deputados. Atividades. Poder Legislativo.



## ABSTRACT

This descriptive, qualitative and quantitative oriented research aims to analyze the civil servants' satisfaction perception concerning the activities performed in the Standing Committees of the Chamber of Deputies. Identifying the most meaningful variables of satisfaction at work according to the Legislative Branch civil servants, using questionnaires, is justified by the benefit of getting a portrait of job satisfaction perception and by the understanding that satisfied employees feel more committed and engaged in their activities. Eventually, the research intends to offer the Committees Department such a portrait, so that it can effectively promote civil servants' development in a multidimensional way, working cognitive, affective, and behavioral aspects, in order to improve professional and personal relationships at work. The survey results indicate that relationships with colleagues and bosses are the factors that most generate the perception of job satisfaction, regardless of which demographic group they are located. In addition, the results indicate also that this perception is not affected by the activity that the server does in the Committee.

**Keywords:** Satisfaction at work. Committees department. Standing committees. The chamber of deputies. Activities. Legislative branch.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Histórico quantitativo de cargos efetivos – CD (2013-2019) .....	48
<b>Tabela 2</b> – Histórico quantitativo de cargos efetivos lotados no DECOM– CD (2013-2019).48	
<b>Tabela 3</b> – Frequências de ocorrências e casos omissos .....	63
<b>Tabela 4</b> – Frequências da variável sexo da amostra .....	63
<b>Tabela 5</b> – Frequências da variável idade da amostra .....	63
<b>Tabela 6</b> – Frequências da variável tempo de serviço em Comissões Permanentes .....	64
<b>Tabela 7</b> – Frequências da variável escolaridade .....	64
<b>Tabela 8</b> – Frequências da variável atividade principal .....	65
<b>Tabela 9</b> – Frequências da variável tempo de serviço no desempenho das atividades atuais .....	66
<b>Tabela 10</b> – Teste de KMO e Bartlett .....	67
<b>Tabela 11</b> – Variância total explicada .....	68
<b>Tabela 12</b> – Matriz de padrão .....	69
<b>Tabela 13</b> – Matriz de correlações de fator .....	70
<b>Tabela 14</b> – Estatísticas descritivas .....	71
<b>Tabela 15</b> – Resumo de processamento de casos .....	71
<b>Tabela 16</b> – Estatísticas de confiabilidade .....	71
<b>Tabela 17</b> – Teste de KMO e Bartlett .....	72
<b>Tabela 18</b> – Variância total explicada .....	72
<b>Tabela 19</b> – Matriz de padrão .....	73
<b>Tabela 20</b> – Matriz de correlações de fator .....	74
<b>Tabela 21</b> – Estatísticas descritivas .....	74
<b>Tabela 22</b> – Resumo de processamento de casos .....	75
<b>Tabela 23</b> – Testes de efeitos entre sujeitos MANCOVA 1 .....	75

<b>Tabela 24</b> – ANOVA .....	77
<b>Tabela 25</b> – Comparações múltiplas .....	78
<b>Tabela 26</b> – Testes de efeitos entre sujeitos MANCOVA 2 .....	79
<b>Tabela 27</b> – ANOVA .....	81
<b>Tabela 28</b> – Comparações múltiplas .....	81
<b>Tabela 29</b> – Estatísticas descritivas .....	83
<b>Tabela 30</b> – Testes de efeitos entre sujeitos .....	84
<b>Tabela 31</b> – Média dos fatores .....	91
<b>Tabela 32</b> – Média dos itens do bloco 3.....	92

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Ideias associadas à cultura organizacional .....	19
<b>Quadro 2</b> – Ideias associadas à clima organizacional .....	21
<b>Quadro 3</b> – Ideias associadas à Qualidade de Vida no Trabalho .....	23
<b>Quadro 4</b> – Visões e fatores explorados nas abordagens de satisfação no trabalho .....	31
<b>Quadro 5</b> – Características destacadas em satisfação no trabalho .....	32
<b>Quadro 6</b> – Evolução conceitual do termo “Satisfação no Trabalho” .....	32
<b>Quadro 7</b> – Teorias e ideias associadas .....	37
<b>Quadro 8</b> – Tipologia dos modelos de explicação da satisfação .....	39
<b>Quadro 9</b> – Síntese de abordagens sobre satisfação no trabalho .....	43
<b>Quadro 10</b> – Relação entre atividades e variáveis de satisfação no trabalho .....	52
<b>Quadro 11</b> – Ideias associadas às variáveis de satisfação no trabalho .....	52
<b>Quadro 12</b> – Quantitativo de cargos efetivos no Decom CD (2019) .....	53
<b>Quadro 13</b> – Relação entre os itens do questionário e as variáveis de Satisfação no Trabalho .....	55
<b>Quadro 14</b> – Relação entre objetivos, referencial teórico e instrumento de pesquisa.....	56
<b>Quadro 15</b> – Cruzamento de variáveis .....	59

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

- Decom** - Departamento de Comissões
- EST** - Escala de Satisfação no Trabalho
- QVT** - Qualidade de Vida no Trabalho
- ST** - Satisfação no Trabalho
- UA** - Unidade Administrativa
- WDQ** - Questionário de Design de Trabalho

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 QUESTÃO PROBLEMA.....	16
1.2 JUSTIFICATIVA .....	16
1.3 OBJETIVOS .....	17
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	19
2.1.1 Cultura Organizacional .....	19
2.1.2 Clima Organizacional.....	20
2.1.3 Qualidade de Vida no trabalho – QVT.....	22
2.2 CONCEITOS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO (ST) .....	24
2.3 MODELOS TEÓRICOS DE ST .....	36
2.4 MODELOS CENTRADOS NAS SITUAÇÕES.....	39
2.5 MODELOS CENTRADOS NOS INDIVÍDUOS .....	41
2.5.1 Modelos Centrados na Interação Social.....	42
2.5.2 Relação entre Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação no Trabalho.....	44
2.6 RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO .....	44
<b>3. CAMPO DE APLICAÇÃO: DEPARTAMENTO DE COMISSÕES</b> ... 47	
3.1 COMISSÕES PERMANENTES .....	48
3.2 SATISFAÇÃO DO SERVIDOR NA CÂMARA DOS DEPUTADOS .....	49
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	51
4.1 SUJEITOS DA PESQUISA .....	53
4.2 INSTRUMENTOS .....	54
4.3 RELAÇÕES ENTRE OBJETIVOS, REFERENCIAL TEÓRICO E INSTRUMENTO .....	55
4.4 PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO .....	56
4.5 CRUZAMENTO DE VARIÁVEIS .....	59
<b>5. ANÁLISES E RESULTADOS</b> .....	61

5.1 ANÁLISE DEMOGRÁFICA.....	62
5.2 ANÁLISE DA CONFIABILIDADE DOS FATORES .....	66
<b>6. DISCUSSÃO DOS OBJETIVOS .....</b>	<b>87</b>
6.1 OBJETIVO GERAL.....	87
6.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 1 .....	88
6.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 2 .....	89
6.4 CRUZAMENTO DE VARIÁVEIS .....	90
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>93</b>
<b>8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>112</b>
<b>ANEXO B.....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXO C.....</b>	<b>120</b>

## INTRODUÇÃO

A busca pelo conhecimento a respeito das relações entre o indivíduo e seu trabalho tem sido contínua nos mais diversos contextos. A satisfação no trabalho é um tema bastante estudado por se entender que ela influencia o trabalhador e afeta sua saúde física e mental, bem como seu comportamento dentro e fora do trabalho, interferindo inclusive na forma como as atividades são desenvolvidas no ambiente de trabalho. É comum as pessoas dedicarem boa parte de seu tempo ao trabalho, tanto em horas diárias quanto em quantidade de anos vividos. Assim, é importante que se sintam bem neste ambiente, já que o trabalho assume diferentes significados ao longo da vida, seja como fonte de sustento ou como meio de sentir-se útil, por exemplo. A relação do homem com o trabalho é, portanto, importante e propicia ao trabalhador uma identidade. Entretanto, o trabalho pode também ser sinônimo de insatisfação ou ausência de satisfação, pode mostrar-se sem sentido, incompatível com as necessidades familiares, sociais e econômicas do trabalhador em determinados contextos.

Dessa forma, o trabalho já não é mais tido tão somente como um meio de sobrevivência. O trabalho também passou a ser visto como um meio de realização pessoal e de integração social, contribuindo dessa forma para a satisfação. Novas necessidades, novos valores, novos anseios surgem nesse novo cenário. Mesmo quando as atribuições estão formalmente detalhadas em legislações específicas, os trabalhadores podem realizar as mesmas atividades de modo diferente, até porque lidam com chefias e colegas diferentes, podem ter envolvimento diferente em relação às tarefas, expectativas diferentes quanto a reconhecimento, autonomia, *feedback*, promoções, natureza do trabalho, variedade, identidade e significado das tarefas. São pessoas diferentes reagindo de formas diferentes às diversas variáveis e dimensões que contribuem para a satisfação no trabalho. Pessoas diferentes podem participar de um mesmo processo de trabalho utilizando suas habilidades e conhecimentos na realização de atividades e tarefas em prol de objetivos coletivos, sem se eximir de suas responsabilidades individuais. A satisfação no trabalho pode ser resultante da avaliação que o trabalhador faz de sua atividade, e essa avaliação pode gerar consequências tanto para o indivíduo quanto para a organização, daí a necessidade de abordar o tema considerando diversas variáveis com o intuito de identificar fatores determinantes desta satisfação.

Este trabalho está organizado em tópicos, sendo o primeiro direcionado à contextualização do estudo, incluindo a apresentação do tema e do problema da dissertação, bem como os objetivos desenvolvidos e as justificativas para a realização desta pesquisa. O segundo apresenta o referencial teórico e traz uma contextualização de satisfação no trabalho



dentro de cultura organizacional, clima organizacional, qualidade de vida no trabalho e um breve histórico conceitual de satisfação no trabalho, bem como uma (também breve) explicação de alguns modelos teóricos sobre satisfação no trabalho. O terceiro tópico procura situar o perfil da Câmara dos Deputados, mais especificamente o do Departamento de Comissões – DECOM, objeto deste campo de aplicação, e a satisfação no trabalho na Câmara dos Deputados. O quarto expõe a metodologia utilizada na pesquisa, explicitando as teorias usadas como base, o público-alvo, as entrevistas, a análise e a interpretação dos dados. O quinto tópico apresenta o resultado e respectiva análise. Finalmente, a discussão, a conclusão, as referências, apêndice e anexos.

## 1.1 QUESTÃO PROBLEMA

Qual a satisfação percebida pelo servidor quanto à realização de atividades desenvolvidas no âmbito das Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Apesar de o tema satisfação no trabalho ser objeto de estudo no meio acadêmico, na Câmara dos Deputados ainda não foi desenvolvida uma pesquisa que se proponha a analisar a percepção de satisfação do servidor quanto à realização de atividades desenvolvidas nas Comissões Permanentes. Este trabalho tem, então, um olhar sobre o modo como os servidores percebem satisfação, considerando certas variáveis, ao desempenhar as atividades definidas dentro das Comissões.

Brunelli (2008) justifica a necessidade de se estudar a satisfação no trabalho pela relevância que ela exerce sobre as pessoas nas organizações, já que se configura como transformadora de qualquer ambiente, provocando por consequência um maior envolvimento e comprometimento dos trabalhadores no desenvolvimento de suas atividades, promovendo uma significativa contribuição para a eficácia de seus locais de trabalho. Na Câmara dos Deputados não é diferente. Ela representa o povo brasileiro, legisla sobre os assuntos de interesse nacional e fiscaliza a aplicação dos recursos públicos. Essas funções precisam ser exercidas com um bom desempenho e responsabilidade. Os servidores desempenham atividades de apoio aos parlamentares e é importante que estejam comprometidos com o exercício correto de suas atividades. A satisfação no trabalho afeta diretamente as pessoas na organização, como afirma Brunelli (2008). As atribuições do trabalho a serem desenvolvidas em cada posto de trabalho não podem ser desprezadas. Essas atribuições e a sua organização influenciam o

comportamento e as atitudes dos servidores, impactando positiva ou negativamente na percepção de satisfação no trabalho e conseqüentemente em um maior ou menor envolvimento nas atividades.

A escolha do tema do presente estudo justifica-se, portanto, pela necessidade de se analisar a relação entre satisfação do servidor e as atividades desenvolvidas nas Comissões em busca de identificar qual a percepção de satisfação destes servidores das Comissões quanto à realização destas atividades. Esta pesquisa é relevante para a instituição, em especial para o Departamento de Comissões, ao trazer novas informações e ao traçar um retrato da percepção dos servidores.

Esta pesquisa pauta-se em uma visão multidimensional, seguindo o entendimento de Siqueira e Gomide Júnior (2004), ao apresentarem satisfação como um conjunto de reações específicas a vários componentes do trabalho, sendo que essas reações específicas podem desencadear no indivíduo diferentes graus de satisfação/insatisfação. Estes autores consideram o salário, o relacionamento com a chefia e com os colegas de trabalho, o próprio trabalho e as oportunidades de promoção como fontes de satisfação no trabalho. Ampliando essa abordagem, nesta pesquisa serão também considerados como fontes de satisfação, além dos já citados, os fatores destacados por Hackman e Oldham (1975), variedade, identidade e significado da tarefa, autonomia e *feedback* ao analisarem as características das tarefas no ambiente de trabalho, favorecendo o estudo sobre as variáveis que se destacam na percepção de satisfação no trabalho. A junção desses dois autores deve-se à necessidade de abordar tanto o componente afetivo emocional, que é relacionado ao sentimento de como a pessoa se sente no trabalho, o componente cognitivo, que diz respeito à racionalidade do indivíduo sobre o trabalho (LOCKE, 1969, 1976), quanto o conteúdo do trabalhador e seu potencial motivador (HACKMAN; OLDHAM, 1980).

### 1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é analisar a satisfação percebida pelo servidor quanto à realização de atividades desenvolvidas no âmbito das Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados.

A partir desse objetivo geral, surgem dois objetivos específicos:

- a) Identificar quais variáveis são mais percebidas como importantes para a satisfação do servidor do Departamento de Comissões da Câmara dos Deputados.

- b) Identificar possibilidades de desenvolvimento do servidor de forma a torná-lo mais satisfeito quanto às atividades desenvolvidas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

#### 2.1.1 Cultura Organizacional

Uma organização com toda sua diversidade apresenta várias características que ressaltam a heterogeneidade das relações humanas, sendo que a interação social evidencia essa heterogeneidade. O capital humano enriquece as organizações, mas se não houver consenso, padrões culturais, ideias comuns, normas capazes de estabelecer uma conduta em prol de um processo de adaptação e homogeneidade de procedimentos, a organização não será capaz de gerenciar os conflitos que fatalmente acontecerão. Não dá para ignorar as diversas identidades que compõem uma organização, já que os trabalhadores trazem seus conhecimentos, suas vivências, seus valores, interesses, expectativas, histórias de vida para dentro da organização e utilizam-se, mesmo que inconscientemente, dessa “bagagem” para lidar com suas tarefas, com as normas e costumes que compõem a cultura organizacional.

O quadro a seguir sintetiza algumas ideias associadas à cultura organizacional no século XX e também no século XXI.

Quadro 1 – Ideias associadas à cultura organizacional

IDEIA ASSOCIADA	AUTOR	PERÍODO
Conjunto de pressupostos básicos desenvolvidos por determinado grupo no processo de aprendizagem de como lidar com os fatores externos e internos, adaptando-os a ponto de seu funcionamento tornar-se válido e absorvido pelos membros da organização.	Schein	1985
Objetiva a conformidade de condutas, a criação de uma imagem positiva da organização e homogeneização do modo de vida na organização.	Freitas	1991
Influencia o comportamento das equipes, mas também é influenciada por elas. Relacionada a processos.	Paim <i>et al.</i>	2009
Caracterizada pelos costumes, valores, normas comportamentais, crenças e até pelo modo de se relacionar nos negócios. Pode ser explícita ou não.	Lacombe	2003
Conjunto de valores e crenças que são compartilhados pela organização e devem estar alinhados ao estilo de liderança adotado pela organização e de acordo também com sua estrutura e tecnologia.	Fleury	1987

Fonte: elaboração própria com base nas leituras.

No conceito de Schein (1985), a cultura organizacional valoriza os princípios criados pelas equipes constituintes da organização. Esses princípios respaldam o processo no qual os problemas existentes devido à adaptação externa e à integração interna se relacionam de forma a constituírem essa cultura.

Entretanto, as pessoas mudam, a tecnologia evolui, a forma de fazer negócio é alterada. Todos esses fatores internos e externos podem afetar os processos de integração interna. Logo, os processos não podem ser desconsiderados. A influência que a cultura organizacional exerce, assim como a influência a que ela é submetida, é abordada por Paim *et al.* (2009). O comportamento dos trabalhadores está diretamente vinculado à cultura da organização, quer essa cultura seja declarada ou não. As normas e regras podem estar explicitadas, mas os costumes não necessariamente estão. Nem sempre os trabalhadores têm conhecimento do que foi realmente estabelecido pela organização, embora a criação de uma imagem positiva e homogênea da organização, desenvolvida e disseminada por ela mesma, seja um modo que a organização encontra para homogeneizar condutas, segundo Freitas (1991).

Se a cultura organizacional é a cultura oficial, então ela é explícita (LACOMBE, 2003). É constituída por códigos de ética, normas e pelas políticas da organização. Nesse caso, não significa que os valores explicitados pela organização sejam postos em prática. Entretanto, entende que a cultura implícita é mais forte, enraizada e representa o que realmente é praticado pela organização.

O tamanho da organização, sua estrutura, tipo, se pública, privada ou mista são elementos determinantes de uma cultura organizacional, bem como os níveis tecnológicos. As relações humanas são estabelecidas de acordo com os diversos elementos presentes na organização. Se o estilo de liderança é mais rígido, as relações serão diferentes daquelas apresentadas em um ambiente laboral com estilo de liderança mais flexível. Os valores e crenças compartilhados devem, segundo Fleury (1987), estar alinhados à tecnologia, ao estilo de liderança e à estrutura da organização.

### 2.1.2 Clima Organizacional

Tratar do tema satisfação no trabalho é tratar também de clima organizacional, pela abrangência que este último tem, por constituir o ambiente interno de uma organização, sendo passível de sofrer alterações, devido a seu caráter temporal. E essa temporalidade existe porque a organização é influenciada pelas relações humanas que a caracterizam. Os trabalhadores expressam suas percepções de modo consciente ou não.

O clima organizacional, como parte dos estudos sobre comportamento humano, tem grande relevância, haja vista ser constituído por um “conjunto de percepções compartilhadas por trabalhadores sobre diferentes aspectos do ambiente organizacional” (MENEZES; GOMES, 2010, p. 158). Essas percepções não são estáticas. Os trabalhadores mudam, seus entendimentos mudam, e mudam também as relações no ambiente de trabalho, afinal, cada indivíduo traz para o seu ambiente de trabalho seus conhecimentos, suas vivências de outros ambientes, de suas relações sociais, profissionais, familiares e educacionais.

Na década de 1950, a ideia de clima organizacional era muito vinculada à ideia de cultura organizacional, com o sentido de “investigar fatores individuais associados diretamente aos valores, às necessidades e aos tipos de personalidade dos indivíduos, bem como em analisar políticas, normas e códigos que representam a cultura da organização” (MENEZES; GOMES, 2010, p. 161). Cultura organizacional então tem um conceito mais abrangente, mais estável e é caracterizada pelos valores, crenças e regras que determinam as normas comportamentais da organização, enquanto clima organizacional tem uma natureza temporária, já que está relacionado à percepção dos trabalhadores no ambiente de trabalho.

Essa percepção do trabalhador quanto ao contexto do trabalho, juntamente com os fatores cognitivos, determinam o clima organizacional e este é um aspecto decisivo das ações dos trabalhadores na organização, pois uma organização, ao usar o capital humano, está de certa forma sujeita às variações presentes nas relações humanas e na forma como essas variações comportamentais se apresentam.

Identificar essas percepções dos trabalhadores nas suas relações no trabalho e nas percepções que eles têm sobre a organização favorece a definição de um diagnóstico da organização e possíveis intervenções. As pesquisas de clima organizacional possibilitam avaliar diversas características com base nessas percepções (MENEZES; GOMES, 2010).

Quadro 2 – Ideias associadas ao clima organizacional

<b>IDEIA ASSOCIADA</b>	<b>AUTOR</b>	<b>PERÍODO</b>
Indica o quanto os membros de uma organização estão satisfeitos, considerando os vários aspectos culturais de uma organização.	Coda	1993
Associa as expectativas, valores e interesses individuais com os valores e diretrizes formais.	Payne e Mansfield	1973
Reflexo da relação entre a organização e seus funcionários, quanto à satisfação em um determinado momento.	Luz	2003
Foco nas sensações e sentimentos internos que provocam variações no grau de satisfação dos profissionais dentro da organização.	Rosso	2003
Resultado da interação entre os elementos da cultura: preceitos, tecnologia e caráter.	Souza	1978
		continua

<b>IDEIA ASSOCIADA</b>	<b>AUTOR</b>	<b>PERÍODO</b>
As percepções dos trabalhadores sobre os diversos aspectos que influenciam sua satisfação no dia a dia de trabalho.	Barçante e Castro	1995
Resultado da percepção que as pessoas têm da sua realidade no trabalho.	Toro	1992
Refere-se às percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho.	Robbins, Judge e Sobral	2010
Percepções, opiniões e sentimentos que são refletidos nos comportamentos da organização, em um dado momento.	Teixeira <i>et al.</i>	2005
Percepção do ambiente e da atmosfera da empresa, que se reflete no desempenho, nas interações entre as pessoas e na satisfação com o trabalho”.	Bowditch e Buono	1997
Medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores.	Maximiano	2009
Possibilita a satisfação de necessidades dos membros da organização quando o clima é favorável.	Ferreira, Fortuna e Tachizawa	2006

Fonte: Elaboração própria baseada nas leituras citadas.

O clima organizacional é proveniente da cultura da organização e ao mesmo tempo em que é influenciada por ela, também a influencia. Segundo Coda (1993), indica o quanto os membros de uma organização estão satisfeitos. Essa satisfação está relacionada ou determinada pelos aspectos culturais da organização. As normas, crenças e diretrizes formais são aspectos maiores, mais abrangentes que, associados às expectativas e interesses dos trabalhadores, podem refletir-se na satisfação no trabalho em um dado momento. Essa temporalidade é aceitável, pois as pessoas mudam à medida que mudam seus interesses, sentimentos, suas percepções sobre a realidade de trabalho, sobre o ambiente, a atmosfera da empresa, refletindo-se no comportamento, no desempenho, nas interações entre as pessoas e consequentemente na percepção de satisfação. Se o clima organizacional é favorável, Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) dizem que é possível haver a satisfação de necessidades dos membros da organização.

### 2.1.3 Qualidade de Vida no trabalho – QVT

Com o surgimento da teoria comportamental nas organizações, a partir da década de 1960, Garcia (2010) afirma que os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho – QVT começaram a tomar forma, despertando o interesse de pesquisadores sobre a possibilidade de influenciar o trabalho dos indivíduos no que diz respeito à qualidade de suas experiências. Afirma ainda que os estudos sobre QVT buscam o resgate de um ambiente mais humanizado nas empresas, em prol de um equilíbrio entre trabalho e lazer, promovendo uma sensação de bem-estar no seu ambiente de trabalho.

Muito mudou desde então, com essa promoção da humanização. O trabalho das pessoas é reconhecidamente essencial nas organizações e capaz de alterar o futuro, mesmo com todo o avanço tecnológico, afinal as máquinas são largamente utilizadas nas mais diversas organizações independentemente do tipo de serviço desenvolvido. Um protesto por melhores condições de trabalho é capaz de gerar um prejuízo enorme. As organizações precisam conhecer melhor as características, os interesses e necessidades dos trabalhadores, antecipando-se e evitando problemas dentro da organização. Já não basta oferecer um bom salário, os trabalhadores exigem ter qualidade de vida dentro e fora do trabalho.

Quando os funcionários estão intrinsecamente envolvidos nas decisões da organização, no que diz respeito às suas atividades, o comprometimento com a qualidade é espontâneo (FEIGENBAUM, 1992). E para que um programa de QVT seja bem-sucedido, é necessário medir o que se busca melhorar (CAMPOS, 1992). Dessa forma, analisar a satisfação no trabalho é um dos caminhos para se identificar o que pode ser melhorado na organização.

Qualidade de vida no trabalho, segundo Zanelli (2002), é adquirida a partir da valorização do trabalho do homem, do reconhecimento da sua importância para a manutenção e crescimento da organização, das competências do trabalhador e do seu conhecimento para, dessa forma, obter mais eficiência e qualidade, tendo por base a integração de interesses da organização e dos colaboradores.

Qualidade de vida no trabalho remete em muitos momentos à ideia de melhoria nas condições físicas e, embora esse aspecto seja importante, não pode ser o único a ser considerado quando se trata de qualidade de vida no trabalho. Esse aspecto deve ser considerado e inserido em fatores mais abrangentes, como os fatores organizacionais, comportamentais e ambientais. Esses fatores aliados podem proporcionar melhoria na qualidade de vida no trabalho, a partir de uma contribuição significativa para a satisfação no trabalho e conseqüente melhora no clima organizacional, como nos mostram algumas ideias associadas à qualidade de vida no trabalho apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 3 - Ideias associadas à Qualidade de Vida no Trabalho

<b>IDEIA ASSOCIADA</b>	<b>AUTOR</b>	<b>PERÍODO</b>
Necessidade de humanização do ambiente laboral. Valorização de aspectos como satisfação e motivação do indivíduo.	Nadler e Lawler	1983
Ligado a aspectos como satisfação, motivação, condições e gerenciamento do trabalho.	Silva e Tolfo	1999
Objetiva oferecer um ambiente de trabalho saudável, no qual o trabalhador tenha condições de desenvolver suas atividades com satisfação.	Walton	1973
		continua



<b>IDEIA ASSOCIADA</b>	<b>AUTOR</b>	<b>PERÍODO</b>
Valorização do capital humano, das competências do trabalhador e do seu conhecimento visando eficiência e qualidade, alinhando interesses da organização e dos colaboradores.	Zanelli	2002
Extrapolando os limites da organização, abordando a sociabilidade, família e saúde.	Lau	2000
Relacionada à satisfação no trabalho e sua influência para além do ambiente de trabalho.	George e Brief	1990
Tem como objetivo facilitar e satisfazer as necessidades dos trabalhadores quanto ao desenvolvimento de suas atividades no trabalho. Busca conciliar interesses das organizações e dos trabalhadores, melhorando o clima organizacional.	Conte	2003
Objetiva proporcionar um ambiente humanizado ao aproveitar as habilidades dos trabalhadores e os conhecimentos tecnológicos do mercado.	Cavassani, Cavasani e Biazin	2006
Ações da organização que visam a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho a fim de favorecer o desenvolvimento humano quanto ao trabalho.	Albuquerque e Limongi-França	1998
Existe somente quando a satisfação de necessidades pessoais dos trabalhadores é possível a partir da vivência na organização.	Bowditch e Buono	2002

Fonte: Elaboração própria baseada nos autores citados.

Com a valorização da força de trabalho do homem e reconhecimento de sua importância para o sucesso das organizações, a necessidade de humanização do ambiente de trabalho passa a ser realidade e passa também a ser associada a aspectos como satisfação, motivação, melhoria no ambiente de trabalho e qualidade de vida no trabalho. Para autores como Lau (2000), a qualidade de vida no trabalho extrapola esse ambiente e expande-se para a questão da saúde, para a sociabilidade e família. George e Brief (1990) também tratam QVT para além do ambiente de trabalho. A satisfação no trabalho como elemento importante para a qualidade de vida no trabalho é tema comum a autores como Nadler e Lawler (1983), Silva e Tolfo (1999), Walton (1973), George e Brief (1990) e Conte (2003).

## 2.2 CONCEITOS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO (ST)

Satisfação no trabalho é um fenômeno amplamente estudado nas mais diversas organizações. Essa amplitude de estudos é decorrente da influência que ela pode exercer sobre o trabalhador, afetando sua saúde física e mental, atitudes, comportamento profissional, social, tanto com repercussões para a vida pessoal e familiar do indivíduo, como para as organizações.

Esse entendimento é comum a vários autores (CURA, 1994; LOCKE, 1976; PÉREZ-RAMOS, 1980; ZALEWSKA, 1999).

Os primeiros estudos sobre a satisfação no trabalho, segundo Siqueira (2008), eram considerados como um componente da motivação, e seus resultados ajudavam na identificação de indicadores de comportamento importantes para as empresas, como por exemplo, maior desempenho e produtividade, absenteísmo e *turnover*. A preocupação na gestão de pessoas nesse período era o comportamento dos colaboradores da organização. Tentavam identificar os pontos fortes para desenvolvê-los, procuravam entender melhor as pessoas e suas necessidades e conseqüentemente aumentar a produtividade. Essa era uma perspectiva que tratava satisfação como uma característica comportamental. Nas décadas de 1970 a 1980, essa característica é vista como atitude e essa mudança de perspectiva exige, então, um novo olhar por parte das empresas, sendo cobrado delas maior responsabilidade social. Nesse contexto, a atenção da organização extrapola seus limites internos, estende-se para além dela, mas mantém o interesse na lucratividade. O foco volta-se para o meio ambiente, para os valores éticos e sustentabilidade a partir de ações sociais em que a organização se responsabiliza pelo impacto que suas decisões têm na sociedade e no meio ambiente. Em seguida, já no início do século XXI, satisfação no trabalho passa a ser vista como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou, mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com seu emprego, passando a ser considerada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado de envolvimento e comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008).

Com essas mudanças de entendimento, reflexo das mudanças contextuais, a ideia de que os empregados devem estar ligados ao desempenho individual, grupal e organizacional para que os objetivos da organização sejam alcançados toma força e é comumente defendida por Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) e por Spector (2003). Ambos defendem que, se a organização incentiva seus empregados, estes encontram a satisfação em si próprios. Bergamini (2008) também defende a importância do capital humano para as organizações, colocando-o como principal fator de sucesso ou fracasso nas empresas. Para ele, muitas vezes o fracasso não está exatamente na falta de conhecimento técnico. Saber lidar adequadamente com as pessoas exige conhecimento de seus interesses, de suas motivações, de suas expectativas, no mínimo. A organização precisa estar atenta para identificar possibilidades de melhoria da satisfação no trabalho. Siqueira (2008) diz que há evidências acumuladas por estudos brasileiros, desenvolvidos por Meleiro e Siqueira (2005), Siqueira e Padovam (2008), Siqueira (2005), Tamayo (2000), que apontam a força de fatores do contexto sócio-organizacional, representados

pelos valores organizacionais, percepções de justiça, percepções de suporte e de reciprocidade resultantes das relações de trocas sociais e econômicas entre empregados e organizações. Dessa forma, Siqueira (2008) afirma que estudos indicam que a satisfação no trabalho seria um sentimento sensível às políticas e práticas gerenciais, principalmente as relacionadas às questões de percepções de justiça no trabalho, de suporte e de reciprocidade organizacional.

Interessante observar que, em outros contextos, já havia estudos sobre satisfação no trabalho. É certo que provavelmente os fatores motivadores desses estudos eram diferentes a depender do contexto vivido. Ainda nos anos 1920 e durante os anos 1930, Elton Mayo coordenou uma pesquisa na fábrica da *Western Electric Company*, juntamente com sua equipe, com o intuito de determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários medida por meio da produção. Essa experiência estendeu-se à fadiga, acidentes no trabalho, rotatividade do pessoal (*turnover*) e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal. Concluíram que o nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais. É a capacidade social do trabalhador que determina o seu nível de competência e eficiência e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido. A disposição para trabalhar está diretamente relacionada à integração social do grupo. Essa experiência foi denominada Experiência de Hawthorne (FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2011).

Siqueira (2005) afirma que os administradores começaram a defender satisfação como causa de comportamentos dos colaboradores no trabalho e assim refletindo no desempenho, na produtividade, na rotatividade e no absenteísmo. Afirma ainda que, da década de 1980 em diante, a satisfação adquiriu uma conotação de atitude, com componentes afetivos e cognitivos, capazes de prever diversos comportamentos no trabalho. Já em 2008, Siqueira diz que investigar a satisfação no trabalho significa avaliar como os retornos fornecidos pela organização, sendo em forma de salários e promoções, a convivência com os colegas e as chefias, as realizações das tarefas, proporcionam ao colaborador sentimentos gratificantes. Representa o quanto o indivíduo que trabalha na organização vivencia momentos prazerosos dentro da empresa.

O comportamento dos trabalhadores no ambiente de trabalho é influenciado por seu comportamento fora do trabalho, nas suas mais diversas relações.

Quando as pessoas ingressam em uma organização, elas trazem consigo certas necessidades e impulsos que afetam seu desempenho no trabalho. Às vezes, elas são imediatamente aparentes, mas muitas vezes elas não apenas são difíceis de determinar e satisfazer, mas também variam muito de uma pessoa

para outra. Entender como as necessidades criam tensões que estimulam o esforço para realizar e como o desempenho efetivo traz a satisfação das recompensas é útil para os gerentes (NEWSTROM, 2007, p. 123).

As pessoas não se desligam ao ingressarem no ambiente de trabalho, ao se relacionarem com seus pares, com suas chefias, ao realizarem as atividades. A carga de conhecimento, de afetos, desafetos e emoções interfere na realização de suas atividades. Dejours, Abdoucheli e Jayet (1997, p. 24) afirmam que “o trabalhador não chega a seu local de trabalho como uma máquina nova. Ele possui uma história pessoal que se concretiza por uma certa qualidade de suas aspirações, de seus desejos, de suas motivações, de suas necessidades psicológicas que integram sua história passada”.

A preocupação em entender quais fatores afetam a satisfação no trabalho é antiga. Ainda nos anos 1930, Hoppock enfatiza a relação dos fatores que influenciam satisfação no trabalho com foco nos aspectos afetivos. Faz a primeira investigação detalhada sobre satisfação no trabalho, destacando os múltiplos fatores que a influenciam. Segundo ele, os fatores psicológicos e ambientais combinados provocam a sensação de satisfação no trabalho (HOPPOCK, 1935).

Tsang e Wong (2005), ao fazerem a definição de satisfação no trabalho, seguem o entendimento de Locke, por entenderem ser esta um estado emocional positivo ou sensação de prazer resultante da avaliação sobre um trabalho ou aspectos relacionados a ele. Scott-Ladd, Travaglione e Marshall (2006) definem satisfação no trabalho como o quanto um indivíduo gosta, efetivamente, daquilo que faz. Na verdade, esse entendimento conduz a uma resposta atitudinal do indivíduo em torno do quanto um trabalho lhe corresponde às expectativas, e não necessariamente recompensas financeiras, mas também compensações, relações interpessoais com os pares, clima de confiança no setor onde trabalha, amizade entre os colegas, atividades desenvolvidas, entre outros aspectos que podem promover satisfação no trabalho.

Um dos entendimentos de satisfação no trabalho diz respeito a quanto os indivíduos se sentem positiva ou negativamente em relação a seus trabalhos. É uma atitude ou resposta emocional às tarefas de uma pessoa, e também às condições físicas e sociais do ambiente de trabalho. Da perspectiva da teoria de Dois Fatores, de Herzberg, por exemplo, o conteúdo de trabalho são os motivadores que levam a relações de emprego positivas e alto nível de satisfação no trabalho (TIRMIZI; MALIK, 2007).

Interessante observar que, apesar de os estudos feitos por Locke terem sido desenvolvidos entre as décadas de 1950 e 1980, eles continuam sendo utilizados em diversos estudos atuais, como os de Siqueira e Gomide Jr. (2004), Carlotto e Câmara (2008), Martinez e

Paraguay (2003), Martins e Santos (2006), Brief (1998), Pina *et al.* (2007), Tsang e Wong (2005), entre tantos outros.

Locke (1969) diz que ainda é confuso o entendimento sobre os determinantes de satisfação no trabalho. Questiona se estes determinantes são exclusivamente no próprio trabalho, se residem na mente do trabalhador ou se a satisfação é a consequência de uma interação entre o trabalhador e seu ambiente de trabalho. Ele começou a explorar os correlatos de gestão e satisfação de tarefas em 1963, mantendo o foco na natureza afetiva e no processo mental na avaliação do trabalho. Define satisfação como um fenômeno individual, como uma emoção positiva de bem-estar. Faz diferença entre valores e necessidades, pois entende que as necessidades estão relacionadas com a sobrevivência e bem-estar do indivíduo, comuns a todos, enquanto que valores diferem de pessoa para pessoa. Diz, portanto, que, quando se trata de satisfação no trabalho, os fatores individuais desempenham um papel importante. Os valores são fundamentais e as pessoas irão gostar de trabalhos compatíveis com seus valores. Assim como os valores, a personalidade e a saúde mental também desempenham um papel importante no processo de satisfação no trabalho. Entretanto, ainda considera a importância de outros fatores de satisfação no trabalho, tais como o trabalho propriamente dito, pagamento, promoção, reconhecimento, condições e ambiente de trabalho, pares, subordinados, chefes e a organização como um todo. Em relação à satisfação no trabalho, outra consideração importante que ele faz é o fato de a considerar como “um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho e que resulta da percepção da pessoa sobre o que o satisfaz ou permite a satisfação de seus valores mais importantes no trabalho” (LOCKE, 1976, p. 33).

Martinez e Paraguay (2003), ao comentarem o conceito citado acima, e utilizando-se da percepção de como os valores importantes para ele são atendidos, observam que há um componente cognitivo, que diz respeito ao que o indivíduo pensa e suas opiniões sobre o trabalho, e um componente afetivo ou emocional, que diz respeito a quão bem uma pessoa se sente em relação a um trabalho, sugerindo que a satisfação no trabalho é baseada parcialmente no que o indivíduo pensa e parcialmente no que o indivíduo sente (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Siqueira e Gomide Jr. (2004) afirmam que a definição de satisfação no trabalho não é consensual, e que também suas causas não o são. Ao analisarem vários entendimentos, constatam que um grupo de teóricos, como Vroom (1964), Loffquist e Davis (1969) e Orpen (1974), entendem que a interação entre os indivíduos e o ambiente é importante e afeta suas reações afetivas. Constatam, porém, um outro entendimento que extrapola a questão da interação ao dizer que o indivíduo, além da interação, precisa sentir-se satisfeito em suas

necessidades e valores para verdadeiramente sentir-se satisfeito no trabalho. Autores como Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), Siqueira (1995) e Happel, Martin e Pinikahana (2000) comungam desse entendimento (SUEHIRO *et al.*, 2008).

Bravo, Peiró e Rodriguez (2002) afirmam que a satisfação no trabalho é uma atitude ou um conjunto de atitudes desenvolvidas pelo indivíduo no trabalho e que estas atitudes podem ser relativas ao trabalho em geral ou as suas facetas específicas. Shajahan e Shajahan (2004) dizem que a satisfação no trabalho é uma atitude geral, que é o resultado de atitudes específicas em três áreas, como fatores de trabalho, características individuais ou pessoais e outras relações sociais e de grupos fora do trabalho.

Autores como Araújo (1985), Coda (1986), Licht (1990), Pérez-Ramos (1980), George e Jones (1999), Armstrong (2003), Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), entre outros, adotam a diferenciação entre satisfação e insatisfação ao abordarem a questão da satisfação no trabalho. Essa diferenciação fica bem clara na teoria de Dois Fatores de Herzberg. Segundo Martinez (2002), essa teoria é a mais utilizada em pesquisas sobre o tema, e é a que apresenta maior abrangência e coerência teórica. A carência dos fatores extrínsecos ao trabalho, fatores de higiene, determina a insatisfação, enquanto os fatores intrínsecos ao trabalho, fatores motivadores, determinam a satisfação.

Para Pereira (2004), quando se avalia a satisfação, deve-se usar duas variáveis distintas, satisfação e insatisfação, já que o oposto da satisfação é a não satisfação e o da insatisfação é a não insatisfação. Entretanto, ele entende que um mesmo fator pode gerar tanto satisfação quanto insatisfação, pois os dois fatores vêm da necessidade do indivíduo.

George e Jones (1999) também são adeptos ao entendimento de que os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. As pessoas podem tanto ter atitudes sobre o seu trabalho como um todo, quanto ter atitudes sobre os vários aspectos do seu trabalho.

Ainda nos anos 1950, Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) realizaram estudos de campo industrial indicando que o sucesso das tarefas foi um importante determinante do gosto pela tarefa e satisfação no trabalho, respectivamente. Diziam que tanto os fatores intrínsecos, também chamados de motivacionais, quanto os fatores extrínsecos, também chamados de higiênicos, influenciam a satisfação no trabalho. Concluíram que havia evidências “inequívocas” de uma relação positiva entre nível de emprego e grau de satisfação no trabalho (LOCKE, 1969).

É fato que satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição, não só por tratar de um estado subjetivo, mas também por suas variações entre os indivíduos e

situações, e ao longo do tempo para a mesma pessoa. A satisfação sofre influência de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato (FRASER, 1983), podendo afetar tanto a saúde física quanto a saúde mental do trabalhador e trazer consequências para o comportamento profissional e também social. Uma outra perspectiva, desenvolvida desde o final dos anos 1950 do século XX, demonstra que a satisfação dos profissionais depende igualmente de fatores internos ao indivíduo, como sua personalidade (VIEIRA, 2005).

Satisfação no trabalho refere-se aos atributos e sentimentos que as pessoas têm sobre o trabalho delas. Atitudes positivas e favoráveis em relação ao trabalho indicam satisfação no trabalho. Negativo e atitudes desfavoráveis em relação ao trabalho indicam insatisfação no trabalho (ARMSTRONG, 2003).

Suar, Tewari e Chaturbedi (2006) conceituam satisfação no trabalho sobre aspectos intrínsecos e extrínsecos relacionados a sua atuação dentro das organizações. Por aspectos intrínsecos citam os níveis de responsabilidade, autonomia, progressão funcional, dentre outros. Já trabalho desafiador, salário, horas de trabalho, tipo de cargo, entre outros, são classificados como extrínsecos.

Satisfação no trabalho é definida e medida com referência a vários fatores no trabalho. Independentemente da abordagem teórica utilizada para estudar a satisfação no trabalho, a maioria dos estudos identificou pelo menos duas categorias gerais de variáveis antecedentes. Fatores ambientais – as características pessoais enfocam a satisfação no trabalho e os atributos e características individuais (ELLICKSON; LOGSDON, 2001, p.173).

São muitos os conceitos de satisfação no trabalho e, apesar de haver algumas divergências na literatura sobre o assunto, há uma ideia de que satisfação no trabalho tem um forte componente afetivo e de que mede o grau em que os trabalhadores se sentem satisfeitos com o seu trabalho e com vários aspectos a ele associados, provocando um impacto significativo nos seus comportamentos.

Montgomery (2011) apresentou em seus estudos uma definição mais atual sobre satisfação no trabalho, entendendo-a como o produto das condições favoráveis criadas pela organização e que permitem a um indivíduo alcançar um ótimo desempenho, permitindo também o alcance de um bem-estar pessoal. Ele diz que a disponibilidade de recursos indispensáveis para cumprir sua tarefa; a conservação de práticas organizacionais que melhoram a comunicação com a gerência; e o interesse em manter a clareza das funções e responsabilidades de cada posição da estrutura organizacional são as condições mencionadas acima.

Percebe-se que satisfação no trabalho já passou por variados entendimentos, sendo vista em um dado momento como componente de motivação,

[...] como responsável por determinados comportamentos importantes para a empresa, tais como: aumento de desempenho, aumento de produtividade, redução de faltas, índices de acidentes e rotatividade. Sendo assim, a satisfação era considerada a causa de determinado comportamento no trabalho, influenciando diretamente no sucesso ou fracasso da organização (SIQUEIRA, 2008, p. 279).

Várias abordagens ou visões são utilizadas para explicar satisfação no trabalho. O Quadro 1 traz algumas dessas visões. A motivação como sinônimo de satisfação foi e continua sendo utilizada nos estudos pertinentes ao tema, assim como satisfação como sinônimo de atitude e/ou estado emocional. Dentro da visão de satisfação como motivação, as teorias são categorizadas em dois grupos. Um que as situa como teorias de conteúdo, que são aquelas preocupadas com as necessidades do indivíduo, com o que o motiva, quais desejos os impulsionam e partem do pressuposto que um trabalhador satisfeito é produtivo e a recompensa é a satisfação que o trabalho proporciona e outro que as situa como de processos, que também tem como preocupação analisar o comportamento do indivíduo, mas voltadas mais especificamente às situações de trabalho.

Quadro 4 – Visões e fatores explorados nas abordagens de satisfação no trabalho

<b>Visões</b>	<b>Fatores Priorizados</b>	<b>Período</b>
Motivação	Indivisuais responsáveis por comportamentos no trabalho	Início do século XX
Atitude	Produtividade	Anos 1970 e 1980
	Desempenho	
	Rotatividade	
	Absenteísmo	
Pressupostos Humanistas e Sociais	Responsabilidades sociais:	Anos 1990
	Promoção	
	Proteção	
	Saúde	
	Bem-estar	
	Sentimentos	
	Estresse	
	<i>Bournout</i>	
Sofrimento e saúde mental		
Afetividade	Componentes psicossociais:	Século XXI
	Bem-estar no trabalho	
	Envolvimento com o trabalho	
	Comprometimento organizacional afetivo	

Fonte: elaboração própria, baseado em Siqueira e Padovam (2008), Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), Locke (1976) e Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004).



Já o Quadro 5 apresenta algumas características destacadas em satisfação no trabalho, utilizando a classificação adotada por Lima *et al.* (1995) quanto às variáveis. Eles a classificam em situacionais, individuais e de interação social. As perspectivas foram agrupadas em unidimensional e multidimensional, a depender dos componentes do trabalho que provocam reações específicas, de acordo com Siqueira (2005). Quanto aos resultados dos estudos no contexto brasileiro, segundo Meleiro e Siqueira (2005), Siqueira e Padovam (2008), Siqueira (2003; 2005) e Tamayo (2000) é interessante observar que os aspectos considerados mais importantes são os valores organizacionais, as percepções de justiça e as percepções de suporte de reciprocidade.

Quadro 5 – Características destacadas em satisfação no trabalho

<b>Variáveis</b>	Situacionais
	Individuais
	Interação Social
<b>Perspectiva</b>	Unidimensional
	Multidimensional
<b>Contexto sócio-organizacional brasileiro</b>	Valores organizacionais
	Percepções de justiça
	Percepções de suporte e de reciprocidade

Fonte: elaboração própria, baseado em Meleiro e Siqueira (2005), Siqueira e Padovam (2008), Siqueira (2003; 2005), Tamayo (2000) e Lima *et al.* (1995).

Os conceitos de satisfação no trabalho variam de acordo com a abordagem utilizada pelos autores, como pode ser observado no Quadro 6, que apresenta alguns conceitos explorados neste trabalho, com os respectivos autores, o período e o foco contemplado, de modo cronológico para facilitar a identificação da evolução conceitual.

Quadro 6 – Evolução conceitual do termo “Satisfação no Trabalho”

<b>Conceito/Ideia – Satisfação no trabalho</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Ano/Período</b>	<b>Foco</b>
Relacionada com os interesses do próprio trabalhador e a cooperação dos gerentes/supervisores.	Taylor	1912	Fadiga e salário
Relações sociais mais importantes que a recompensa salarial.	Elton Mayo	1933	Grupos informais de trabalho, supervisão nas atitudes e desempenho
			continua

<b>Conceito/Ideia – Satisfação no trabalho</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Ano/Período</b>	<b>Foco</b>
Múltiplos fatores a determinam.	Hoppock	1935	Fadiga, supervisão, monotonia, condições de trabalho e de desempenho
O trabalho favorece o crescimento psicológico e fornece condições de se atingir a satisfação no trabalho. Satisfação e insatisfação são dois conceitos separados e dissociados.	Herzberg, Mausner e Snyderman	1959	Fatores intrínsecos e extrínsecos
A crença no alcance de determinado objetivo é fator de motivação.	Vroom	1964	Variáveis situacionais e de personalidade
Resultado das características da função que o indivíduo executa.	Hackman e Oldham	1974	Tarefas (variedade, identidade, significância), autonomia e feedback.
Estado emocional agradável ou positivo, que resulta de algum trabalho ou de experiência no trabalho.	Locke	1969/1976	Natureza afetiva
Associada aos valores do indivíduo e à necessidade de respeito a estes valores. A insatisfação ocorrerá se os valores não forem respeitados no trabalho.	Orpen	1981	Respeito aos valores
Causada por características e ocorrências situacionais.	Quarstein, McAfee e Glassman	1992	Variáveis-equilíbrio entre elas.
Atitude ou conjunto de atitudes desenvolvidas pelo indivíduo no trabalho.	Bravo, Peiró e Rodriguez	2002	Trabalho em geral ou suas facetas específicas
Refere-se aos atributos e sentimentos que as pessoas têm sobre o trabalho delas.	Armstrong	2003	Atitudes positivas e negativas
			continua

<b>Conceito/Ideia – Satisfação no trabalho</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Ano/Período</b>	<b>Foco</b>
Atitude geral	Shajahan e Shajahan	2004	Fatores de trabalho, características (individuais ou pessoais), relações sociais dentro e fora do trabalho.
Estado emocional positivo ou sensação de prazer resultante da avaliação sobre um trabalho ou aspectos relacionados a ele.	Tsang e Wong	2005	Natureza afetiva
Relacionada a quanto um indivíduo gosta, efetivamente, daquilo que faz.	Scott-Ladd, Travaglione e Marshall	2006	Atitudes em relação ao trabalho
Baseia-se em aspectos intrínsecos e extrínsecos relacionados à atuação dentro das organizações.	Suar, Tewari e Chaturbedi	2006	Fatores intrínsecos e extrínsecos relacionados ao trabalho
Grau em que os indivíduos se sentem positiva ou negativamente em relação a seus trabalhos.	Tirmizi, Malik	2007	Atitude ou emoções em relação a tarefa e condições físicas e sociais
Totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações.	Siqueira	2008	Afetivo-cognitivo
Sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho.	Wagner e Hollenbeck	2009	Valores (importância e percepção)
Produto das condições favoráveis criadas pela organização e que permitem a um indivíduo alcançar um ótimo desempenho e bem-estar pessoal.	Montgomery	2011	Desempenho e bem-estar pessoal

Fonte: elaboração própria baseada nas leituras dos autores indicados no quadro.

No quadro conceitual acima, observa-se que o contexto pode ser determinante na abordagem escolhida. Entretanto, é interessante observar que há algumas repetições nas conceituações, mesmo em períodos diferentes. O foco ora está centrado nas características do trabalho, ora nas questões sociais, ora em fatores de personalidade, ora em fatores intrínsecos e/ou extrínsecos. Em um primeiro momento, a fadiga e o desempenho eram priorizados como

determinantes de satisfação no trabalho, reflexo das transformações capitalistas que propagavam a necessidade de aumento da produtividade e redução de custos de produção. O foco na fadiga e no desempenho continua nos anos 1930, com Hoppock, mas já se percebe o interesse nos grupos informais de trabalho, quando Mayo entende que a satisfação é determinada mais pelas relações sociais do que pelo salário em si.

Na metade do século XX, a Teoria de Dois Fatores é concebida dentro do movimento do Funcionalismo Estrutural, movimento que explica os fenômenos socioculturais a partir de funções, propósitos e relações estruturantes das instituições humanas. Herzberg (1966) considera que satisfação e insatisfação não são polos opostos. Os fatores higiênicos são relacionados ao contexto do trabalho e a ausência deles causa insatisfação, embora sua presença não seja geradora de satisfação. Já os fatores motivacionais são geradores de satisfação, embora sua ausência não seja geradora de insatisfação. O foco então é nos fatores intrínsecos e extrínsecos e esse foco continuou sendo objeto de estudo, como nos desenvolvidos por Suar, Tewari e Chaturbedi (2006).

O aspecto situacional entendido como influenciador de atitudes relacionadas com satisfação no trabalho foi base dos estudos de Vroom (1964) e permanece influenciando ainda hoje. A teoria de Hackman e Oldham (1974) considera as características do trabalho (variedade, identidade, significância, autonomia e *feedback*) para atingir um maior desempenho e mais satisfação, além de abordar também os aspectos situacionais. O mesmo acontece nos estudos de Quarstein, McAfee e Glassman (1992) e de Shajahan e Shajahan (2004), ao focar nas relações sociais dentro e fora do trabalho.

O respeito aos valores, presente nos estudos de Orpen (1981), também é contemplado nos estudos relacionados à satisfação no trabalho com Wagner e Hollenbeck (2009). A natureza afetiva, os aspectos emocionais são priorizados em diferentes contextos, assim como o entendimento de satisfação no trabalho como um tipo de atitude ou como uma questão de motivação. Não há uma separação rígida entre as abordagens de satisfação como motivação, como de natureza afetiva, de natureza atitudinal, de satisfação e insatisfação como polos opostos. Há, na verdade, um mix de entendimentos, há idas e vindas, simultaneidade de entendimentos, inclusive dentro de um mesmo período. Enquanto Armstrong (2003) foca seu conceito nas atitudes das pessoas sobre o trabalho, bem como Shajahan e Shajahan (2004) ao conceituar satisfação como atitude geral, Tsang e Wong (2005) focam numa abordagem afetiva. Os conceitos se misturam e se confundem, até mesmo porque atitudes são compostas tanto por fatores cognitivos quanto por fatores afetivos. O aspecto cognitivo diz respeito àquilo que o indivíduo entende como certo, é a sua opinião. E essa opinião está entrelaçada com as ações do

indivíduo em relação ao conhecimento que ele possui, caracterizando o aspecto afetivo. O componente cognitivo diz respeito ao que o indivíduo pensa e a suas opiniões sobre o trabalho e o componente afetivo ou emocional diz respeito a quão bem uma pessoa se sente em relação a um trabalho.

Locke, no final dos anos 1960, já focava seu conceito de satisfação no trabalho na natureza afetiva ao defender que as experiências no trabalho são responsáveis por desencadear um estado emocional agradável ou positivo. Entendimento compartilhado por Armstrong (2003) e por Tsang e Wong (2005).

Outro aspecto que pode ser destacado no quadro acima é a dimensionalidade do conceito de satisfação no trabalho. Enquanto autores como Shajahan e Shajahan (2004) a consideram como atitude geral em relação ao trabalho, Bravo, Peiró e Rodriguez (2002), Siqueira (2008) tratam como uma visão multidimensional (um conjunto de atitudes, facetas específicas).

A partir do entendimento de que a percepção de satisfação no trabalho varia entre as pessoas, de que a heterogeneidade delas se reflete na preferência por características diferentes no trabalho, o conceito de satisfação no trabalho nesse estudo diz respeito ao modo como cada indivíduo se sente em relação ao seu trabalho a partir do entendimento sobre ele e conseqüentemente a respeito das expectativas geradas e correspondidas sobre o mesmo. Satisfação no trabalho corresponde, portanto, a quanto o trabalho é capaz de satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. A satisfação no trabalho é um estado cognitivo-afetivo resultante da percepção de que o indivíduo faz a partir do seu envolvimento com as atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho, levando-o a resultados que vão ao encontro da satisfação de suas necessidades físicas, psicológicas e sociais.

### 2.3 MODELOS TEÓRICOS DE ST

O quadro abaixo sintetiza grupos de teorias retiradas das leituras para o referencial teórico, associando-se cada teoria/modelo a um postulado, com seus respectivos autores e o período em que essas teorias surgiram. Destaca-se que a satisfação no trabalho tem sido estudada sob diferentes perspectivas teóricas desde os anos 1950 e continua sendo objeto de pesquisa atualmente nos mais diversos ambientes de trabalho, quer sejam empresas privadas ou públicas.

Quadro 7 – Teorias e ideias associadas

<b>Teorias/Modelos</b>	<b>Postulado – conceito associado</b>	<b>Autor</b>	<b>Período</b>
Teoria de Dois Fatores	Satisfação determinada por fatores intrínsecos, motivacionais. Insatisfação determinada por fatores extrínsecos, higiênicos.	Herzberg, Mausner e Snyderman	1959
Modelo das Características do Trabalho	Satisfação no trabalho é resultado das características da função que o indivíduo executa.	Hackman e Oldham	1974
Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas	Conceito de satisfação ligado ao atendimento das necessidades do indivíduo.	Maslow	1950
Modelo das Relações Humanas	Satisfação no trabalho é um meio para conseguir uma organização mais uniforme e mais eficiente.	Mayo	1959
Teoria X e Y	A não oportunidade de satisfação das necessidades egoístas no local de trabalho tem graves consequências comportamentais.	McGregor	Final dos anos 1950
Teoria da Expectância	Cada indivíduo pode ser motivado em relação a determinado objetivo se realmente acreditar que consegue. Motivação = Expectativa x Instrumentação x Valência	Vroom	1964
Teoria da Adaptação ao Trabalho	Os indivíduos procuram adaptar-se ao trabalho baseados tanto em suas competências e características da função quanto nos valores individuais e contexto do trabalho.	Lofquist, Davis e Weiss	1968
Modelo de Satisfação das Facetas	Satisfação no trabalho resulta do grau de discrepância entre o que o trabalhador acredita que deva receber e aquilo que realmente recebe com seu trabalho.	Lawler	1973
Teoria da Discrepância	Satisfação no trabalho resulta da existência de uma congruência entre os valores e as necessidades individuais e os valores que podem ser alcançados por meio do desempenho de uma função.	Locke	1969, 1976, 1984
Teoria dos Eventos Situacionais	Satisfação no trabalho causada por características e ocorrências situacionais.	Quarstein, McAfee e Glassman	1992
			continua

<b>Teorias/Modelos</b>	<b>Postulado – conceito associado</b>	<b>Autor</b>	<b>Período</b>
Teoria da Equidade	A percepção de justiça do indivíduo influencia a sua motivação e a sua satisfação no trabalho.	Adams	1963
Modelo Dinâmico da ST	Satisfação no trabalho como produto do processo de interação entre o indivíduo e sua situação de trabalho. Quanto maior a possibilidade de controle pelo trabalhador sobre sua situação de trabalho, maior a satisfação.	Bruggemann, Groskurth e Ulich	1975

Fonte: elaboração própria, baseado em Hackman e Oldham (1975), Siqueira (2003), Ferreira, Neves e Caetano (2011) e Martins e Santos (2006).

As teorias explicitadas no Quadro 7 – Teorias e ideias associadas à satisfação no trabalho evidenciam os postulados defendidos por seus respectivos autores. Os modelos, as teorias apresentadas servem para embasar os conceitos apresentados no Quadro 6, pois eles refletem os resultados dos estudos desenvolvidos ao longo do tempo. Os autores de cada teoria/modelo dedicaram-se a analisar os contextos do período nos mais diversos aspectos, abordando questões individuais, interacionais, situacionais, econômicas e sociais, por exemplo, e a partir dessas análises, os postulados foram construídos. Essas teorias passeiam pelo interesse no indivíduo e sua satisfação pessoal, pelo interesse nas tarefas e funções que o indivíduo executa, pela busca por uma organização mais eficiente, pelo comportamento do indivíduo, pelos valores, pelas expectativas, competências organizacionais e pessoais, desempenho, ocorrências situacionais, percepção de justiça, interação entre o indivíduo e a situação de trabalho para entender a satisfação no trabalho.

Um enquadramento das teorias foi organizado por Lima *et al.* (1995) conforme Quadro 8, apresentado a seguir. O intuito era contrastar as abordagens mais comuns de satisfação, considerando diferentes posições. Eles reconhecem que nessa classificação há teorias com pressupostos motivacionais ou cognitivos. Entretanto, como essas teorias são utilizadas nos mais diversos estudos sobre satisfação no trabalho, haja vista o entendimento de que em muitos momentos da história, os dois conceitos, satisfação no trabalho e motivação, se confundem, esse quadro é utilizado para apresentar essa classificação. Outros autores se utilizam dessa classificação. A título de exemplo, cita-se Cordeiro e Pereira (2006) e Pina *et al.* (2007).

Quadro 8 – Tipologia dos modelos de explicação da satisfação

Tipos de Variáveis	Conceitos-Chave	Autores de Referência
Situacionais	Características da função	Herzberg (1959)
		Hackman e Holdham (1975)
		White e Mitchell (1979)
		Griffin (1981)
	Características do processo de tomada de decisão	Alutto e Achito (1974)
		Schuller (1977)
		Griffin e Bateman (1980)
		Petterson (1984)
	Características do reforço	Porter e Lawler (1968)
Heneman e Schwab (1979)		
Individuais	Discrepância entre expectativas e resposta da organização	Lawler (1981)
		Heneman (1985)
Interação Social	Comparação social	Homans (1961)
		Adams (1965)
		Runciman (1966)
	Processamento social da informação	Aasch (1952)
		Salancick e Pfeffer (1978)
		O'Reilly e Caldwell (1979)
	Cultura organizacional	Geertz (1973)
		Schneider (1975)
		Schein (1985)

Fonte: Lima *et al.* (1995).

## 2.4 MODELOS CENTRADOS NAS SITUAÇÕES

Nesse modelo, as características da situação procuram identificar as características do contexto, da situação que mais se relaciona com os níveis de satisfação sentidos. As características da situação são as principais determinantes da satisfação percebida, segundo Lima *et al.* (1994). São considerados como modelos do tipo *bottom-up*, por Brief (1998). Em outras palavras, são modelos em que a satisfação é proveniente de experiências positivas relacionadas às características e condições de trabalho. Nesse modelo, Lima *et al.* (1995) destacam as variáveis que eles consideram mais representativas, tidas como potencialmente influenciadoras da satisfação. São as características da função, características do processo de tomada de decisão e características do reforço.

As características do trabalho são apontadas como determinantes da satisfação no trabalho, mas o processamento das informações sociais também é apontado como relevante para a satisfação no trabalho. Embora distintos, em ambos o aspecto situacional influencia



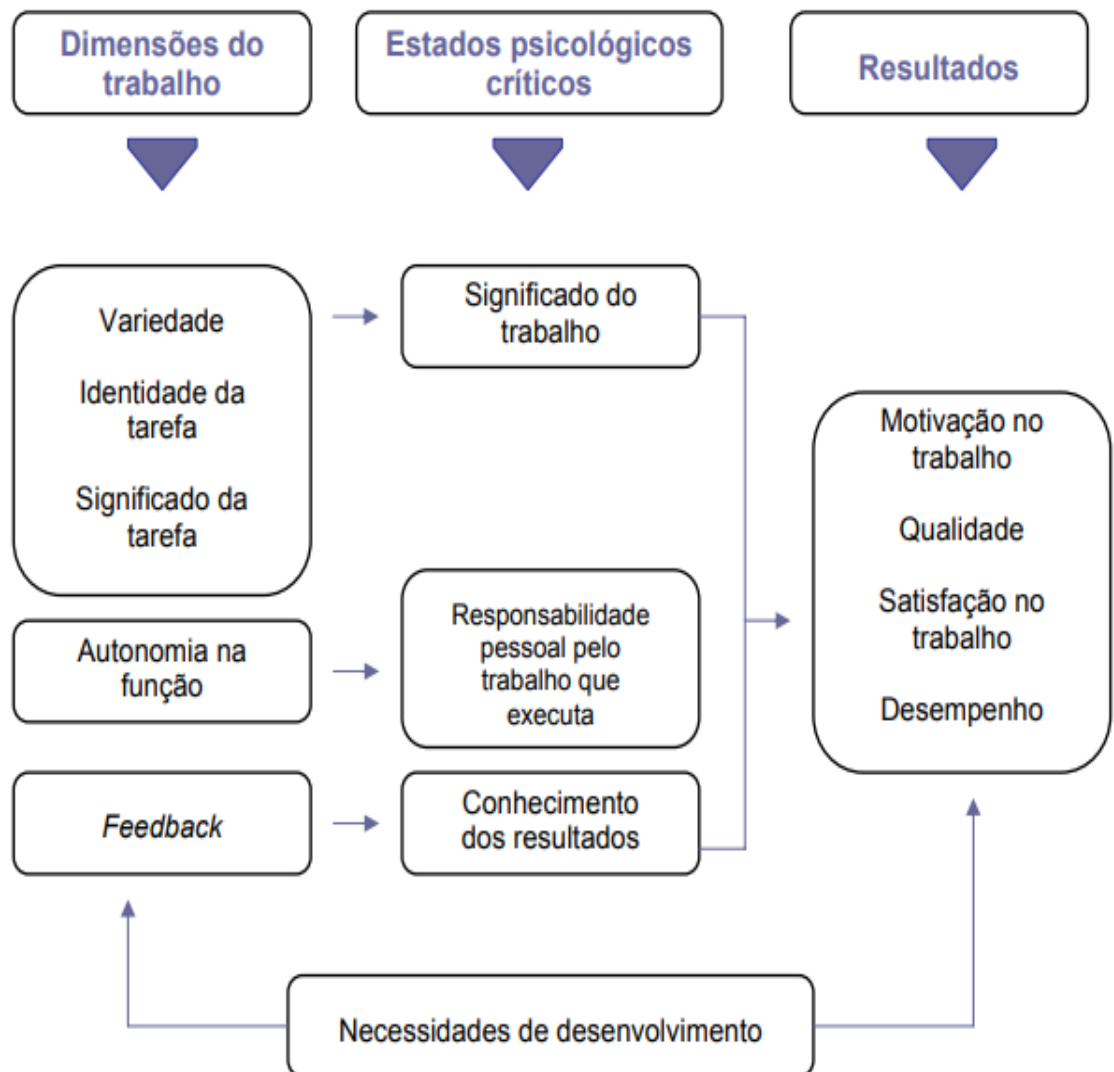
atitudes geradoras de satisfação. Essas atitudes no trabalho podem ser determinadas tanto por aspectos disposicionais do indivíduo, quanto por fatores situacionais. O ambiente de trabalho é mutável e essas mudanças podem alterar as características disposicionais do indivíduo. Há entendimentos diferentes sobre o que proporciona satisfação no trabalho, bem como sobre quais são os componentes dessa satisfação. Além das características disposicionais do indivíduo serem objeto de estudo sobre satisfação no trabalho, as atitudes e afetividades também são consideradas nas diversas vertentes. A satisfação já não é responsabilidade única do indivíduo. A empresa é corresponsável pela satisfação do trabalhador (MARTINS; SANTOS, 2006).

As variáveis explicativas da satisfação estão situadas nas características de trabalho que cada um realiza, partindo do pressuposto de que existem formas ideais de organização do trabalho. O modelo de Hackman e Oldhan (1975), por exemplo, apresenta como características do trabalho essenciais para a satisfação a existência de variáveis como variedade, identidade e significado da tarefa, autonomia na função, e *feedback* que, ao coexistirem, provocam um aumento da satisfação para aqueles que tenham um alto nível de necessidades de desenvolvimento. Isso porque o impacto das características da função do indivíduo varia de acordo com as suas necessidades de desenvolvimento.

Bilhim (2006) explica que, do ponto de vista da motivação, o modelo de Hackman e Oldham (1975) presume que o indivíduo, ao aprender, obtém uma compensação interna, em outras palavras, ele toma conhecimento dos resultados da sua ação; quando ele realiza pessoalmente a tarefa, tem a responsabilidade de fazer a tarefa da melhor maneira e se preocupa com ela. Segundo ele, a motivação, a satisfação e a realização dos trabalhadores se tornam maiores quando estes aspectos estão presentes.

As dimensões do trabalho podem conduzir a três estados psicológicos, conforme se observa na Figura 1. A variedade do trabalho, a identidade da tarefa e o significado da tarefa influenciam o significado de trabalho que o indivíduo associa ao seu trabalho; já a autonomia na função influencia no senso de responsabilidade que o indivíduo tem em relação ao seu trabalho; o *feedback*, por sua vez, reforça o conhecimento sobre o resultado dos trabalhos. A variável moderadora nesse modelo é a necessidade de desenvolvimento de cada indivíduo.

Figura 1 – Modelo das Características da Função



Fonte: Hackman e Oldhan (1975).

## 2.5 MODELOS CENTRADOS NOS INDIVÍDUOS

Brief (1998) considera os modelos centrados nos indivíduos como modelos do tipo *top-down*, que são aqueles nos quais a satisfação no trabalho é resultante da interpretação que o sujeito faz do meio que o envolve. Para ele, as diferenças de personalidade levam os indivíduos a experimentarem diferentes graus de satisfação, em vários aspectos da vida, até mesmo no trabalho.

Este modelo busca a relação existente entre as expectativas dos indivíduos quanto ao que esperar da organização e quanto aquilo que a organização oferece, ou quanto às respostas da organização.

Arvey, Carter e Buerkley (1991) dividem esse modelo quanto aos efeitos pessoais específicos e inespecíficos. A diferença entre os dois é que, no primeiro, as características pessoais influenciam a satisfação, quer sejam constituídas por variáveis pessoais demográficas ou diferenças individuais, apesar de dar um destaque às variáveis demográficas. Já no segundo modelo, efeitos pessoais inespecíficos, as variáveis pessoais não são identificadas. O que importa são os fatores externos ao trabalho relacionados às características do indivíduo, que seriam ligadas às atitudes e comportamentos dele em relação ao trabalho.

Segundo Lima *et al.* (1995), neste modelo destacam-se as variáveis relacionadas às expectativas e as variáveis relacionadas às respostas da organização. Em outras palavras, destaca-se a discrepância entre o que o indivíduo espera da organização e as características que esta entrega, ou seja, a satisfação é resultante da relação positiva entre as expectativas criadas em relação ao trabalho e a resposta da organização a essas expectativas (LIMA *et al.*, 1995).

### 2.5.1 Modelos Centrados na Interação Social

Neste modelo Lima *et al.* (1995) agruparam teorias que abordam a questão da comparação social como meio para avaliar o quanto uma transação é positiva, teorias que se baseiam em processos de influência social e as que privilegiam as perspectivas relativas à construção social da realidade em contexto organizacional. Os autores consideram nestes modelos a percepção das relações sociais e as transações econômicas, fazendo uma analogia entre elas. O comportamento interpessoal é analisado com base nas contribuições dos indivíduos para a empresa e os resultados gerados a partir dessas contribuições. A interação entre os indivíduos e a organização indica uma coerência no comportamento do indivíduo e um alinhamento às construções psicossociais das situações.

Quadro 9 – Síntese de abordagens sobre satisfação no trabalho

Abordagens		Autor(es)	Período	Conceitos
Satisfação como sinônimo de motivação.	Conteúdo	Herzberg, Mausner e Snyderman	1959	Satisfação ligada ao entendimento das necessidades dos indivíduos. Satisfação como fator capaz de aumentar o desempenho e a produtividade (SIQUEIRA, 2008)
		Maslow	1943	
		Mc Gregor	1960	
		Alderfer	1969	
	Processos	Adams	1963	
		Vroom	1964	
		Porter e Lawler	1968	
		Locke	1969	
		Hackman e Oldham	1974/1975	
Satisfação como sinônimo de Atitude e/ou estado emocional	Locke	1976	Satisfação como atitude envolve aspectos cognitivos (conhecimento a respeito da tarefa), comportamentais (intenções do trabalhador em relação ao objeto de trabalho) e afetiva (modo como o trabalhador se sente em relação aos diversos aspectos constituintes do trabalho). Como estado emocional é tida como um conceito afetivo que simboliza as reações e as experiências emocionais de trabalho.	
	Henne e Locke	1985		
	Begly e Czajka	1993		
	Fraser	1996		
	Wright e Cropanzano	2000		
	Elovainio <i>et. al.</i>	2000		
	O’Driscoll e Beehr	2000		
	Rego	2001		
	Robbins	2002		

Fonte: Elaboração própria, baseado em Siqueira (2003; 2005; 2008), Locke (1969), Lima *et al.* (1995) e Hackman e Oldham (1974; 1975).

Não há um consenso quanto à abordagem utilizada para classificar as diversas teorias e conceitos relacionados à satisfação no trabalho. O quadro anterior sintetiza algumas abordagens observadas. A motivação como sinônimo de satisfação foi e continua sendo utilizada nos estudos pertinentes ao tema, assim como sinônimo de atitude e/ou estado emocional. Dentro da abordagem de motivação, as teorias são categorizadas em dois grupos. Um que as situa como teorias de conteúdo, que são aquelas preocupadas com as necessidades do indivíduo, com o que motiva as pessoas, quais desejos as impulsionam e partem do pressuposto de que um trabalhador satisfeito é produtivo e a recompensa é a satisfação que o trabalho proporciona e outro grupo que as situa como de processos, que também tem como preocupação analisar o comportamento do indivíduo, só que com um olhar voltado mais especificamente para as situações de trabalho.

## 2.5.2 Relação entre Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação no Trabalho

Entendendo-se a satisfação no trabalho como reflexo dos sentimentos ou das percepções dos sentimentos dos trabalhadores em relação aos diversos aspectos constituintes do trabalho em si e do seu ambiente e conseqüentemente do trabalho como um todo, é possível situar os estudos sobre satisfação no trabalho dentro de um contexto mais amplo, como os estudos sobre qualidade de vida no trabalho, ao tomar por base o entendimento de Conte (2003) de que os estudos sobre a QVT objetivam tornar mais fáceis e mais satisfeitas as necessidades dos trabalhadores durante a realização das atividades no trabalho, de forma a conciliar os interesses da organização e dos trabalhadores, e com isso, melhorar o clima organizacional, que segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) está relacionado às percepções dos trabalhadores sobre a organização como um todo e sobre seu ambiente de trabalho, considerando-se que os valores e crenças compartilhados pela organização devem estar alinhados ao estilo de liderança adotado pela organização e de acordo também com sua estrutura e tecnologia, como conceitua Fleury (1987), ou seja, a cultura organizacional constitui a visão macro e dá as diretrizes da organização por meio do estabelecimento das normas e regras.

Para autores como Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), a verificação do nível de satisfação no trabalho em relação aos diversos aspectos da organização é um dos objetivos para uma pesquisa de clima organizacional, pois é de posse dos resultados da pesquisa que se poderá traçar um retrato da organização.

Fazendo um entrelaçamento entre satisfação no trabalho, QVT, clima organizacional e cultura organizacional, têm-se que a satisfação no trabalho diz respeito ao modo como cada indivíduo se sente em relação ao seu trabalho a partir do entendimento sobre ele e sobre as expectativas esperadas e correspondidas. Este entendimento encaixa-se na ideia de que a QVT visa conciliar interesses da organização e dos trabalhadores com o intuito de melhorar o clima organizacional, obedecendo as normas impostas pela organização.

## 2.6 RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO

A abordagem de satisfação no trabalho como sinônimo de atitude e/ou estado emocional engloba os aspectos cognitivos, afetivos e também comportamentais. Por cognitivo entende-se o conhecimento em relação à tarefa que o trabalhador executa, logo, envolve a

avaliação dele sobre o trabalho a partir do seu conhecimento. Por afetivo entende-se o modo como o trabalhador se sente em relação ao seu trabalho a partir do conhecimento. O comportamental está relacionado às expectativas do trabalhador diante de seu trabalho. Como são muitos aspectos a serem considerados, não foi encontrada uma teoria que abordasse toda essa complexidade de fatores, mas sim teorias que abordam a questão da atitude como constituída por várias facetas ou atitude como geral e também teorias que tratam especificamente da natureza afetiva.

A satisfação no trabalho é entendida, nesta pesquisa, como um estado cognitivo-afetivo resultante da percepção que o indivíduo faz a partir do seu envolvimento com as atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho, levando-o a resultados que vão ao encontro da satisfação de suas necessidades físicas, psicológicas e sociais. Esse entendimento enquadra-se na ideia associada à QVT de que quanto mais satisfeitas as necessidades dos trabalhadores, melhor o clima organizacional, tomando-se por base a cultura da organização.

Diante do conceito apresentado, avalia-se o modelo mais pertinente ao objeto da pesquisa. Assim, o modelo das características da função, desenvolvido por Hackman e Oldham (1980), pauta-se na ideia de que a satisfação no trabalho é resultante das características do trabalho executado. O desempenho das atividades interfere na percepção de satisfação. As características do trabalho (variedade, identidade e significado das tarefas, bem como autonomia e *feedback*) influenciam o estado psicológico crítico do indivíduo, que por sua vez influencia os resultados (motivação, qualidade, satisfação no trabalho e desempenho). As necessidades de desenvolvimento funcionam como variável moderadora, interindividual, entre as dimensões do trabalho e os resultados, ou satisfação. Essa variável remete à maior ou menor necessidade de desenvolvimento dos indivíduos decorrentes da intervenção no conteúdo e nas características dos sujeitos (LIMA *et al.*, 1994).

A escolha do modelo das características da função atende às necessidades desta pesquisa ao pautar-se numa visão multidimensional de análise de satisfação no trabalho e também por ter como parâmetro as atividades desenvolvidas nas Comissões Permanentes e sua relação com satisfação no trabalho. As variáveis priorizadas por Hackman e Oldham (1980) auxiliam na compreensão dessa problemática e complementam as variáveis destacadas por Siqueira (1995), também exploradas nesta pesquisa.

Na esteira das escolhas, aponta-se o instrumento que melhor se adequa aos objetivos estabelecidos para a pesquisa. Dessa forma, a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), desenvolvida por Siqueira (1995) (Anexo C) e *Work Design Questionnaire* (WDQ) – Questionário de Design de Trabalho, de Morgeson e Humpfrey (2006) (Anexo B) foram os

instrumentos utilizados nesta pesquisa, com suas devidas adaptações para a realidade da Câmara dos Deputados, mais especificamente, Departamento de Comissões. A escolha dos dois modelos está diretamente relacionada às características das atividades realizadas nas Comissões Permanentes.

### 3. CAMPO DE APLICAÇÃO: DEPARTAMENTO DE COMISSÕES

O universo desta pesquisa é constituído pelos servidores efetivos lotados nas Comissões Permanentes do Departamento de Comissões (Decom). Este departamento compõe a estrutura técnica administrativa da Câmara dos Deputados e está diretamente subordinado à Diretoria Legislativa. A composição administrativa atual é formada por uma Assessoria Técnico-Jurídica, pela Coordenação de Apoio Técnico-Administrativo, pela Coordenação de Comissões Permanentes e Coordenação de Comissões Temporárias, sendo que cada uma destas unidades administrativas (UA) têm seus serviços e seções, conforme anexo 1 (BRASIL, 2013a).

O Departamento de Comissões – Decom é a unidade administrativa responsável pelo apoio administrativo e assessoramento técnico e regimental às Comissões Permanentes e Temporárias da Câmara dos Deputados, bem como às Comissões Mistas, de caráter permanente, do Congresso Nacional localizadas na Câmara dos Deputados (BRASIL, 2013a).

O Ato da Mesa 126/2013 (BRASIL, 2013a) contempla a estrutura administrativa do Decom, além de estabelecer outras providências, sendo que no seu Anexo V estão estabelecidas as competências das unidades administrativas. Por analogia com estas competências são estabelecidas as atribuições dos respectivos titulares, bem como na Resolução nº 20/1971 (BRASIL, 1971), nos artigos 252 a 255, nos Atos da Mesa nº 18/1987 (BRASIL, 1987), 45/1996 (BRASIL, 1996), 33/2012 (BRASIL, 2012a) e 78/2013 (BRASIL, 2013b).

O DECOM, sendo também unidade administrativa da Câmara dos Deputados, está alinhado às diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico, no ciclo de Gestão Estratégica 2012-2023. Este segundo ciclo foi estabelecido para atender às novas demandas da sociedade e à realidade do Poder Legislativo. É constituído por um plano de longo prazo e vários planos de curto prazo. Um dos componentes do plano de longo prazo são as diretrizes estratégicas, e dentre as sete existentes, encontra-se a de gestão, criada com a intenção de aperfeiçoar a gestão na Câmara dos Deputados, constituída por seis linhas específicas de atuação voltadas para a gestão e uma delas visa promover uma adequada gestão de pessoas com ênfase na produtividade, meritocracia e qualidade de vida (BRASIL, 2012b).

A título de exemplo apresentou-se o histórico quantitativo de cargos efetivos atualizado da Câmara dos Deputados. São 2869 servidores efetivos e destes, 246 estão lotados no Departamento de Comissões. É um número significativo de servidores, embora ao longo dos anos tenha havido uma diminuição progressiva, conforme tabelas 1 e 2.



Tabela 1 - Histórico quantitativo de cargos efetivos – CD (2013-2019)

<b>ANO</b>	<b>OCUPADOS</b>	<b>VAGOS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>2013</b>	3387	269	3656
<b>2014</b>	3387	255	3642
<b>2015</b>	3192	450	3642
<b>2016</b>	3079	563	3642
<b>2017</b>	2984	656	3640
<b>2018</b>	2912	758	3640
<b>2019</b>	2869	771	3640

Fonte: Brasil (2019)

Tabela 2 - Histórico quantitativo de cargos efetivos lotados no DECOM– CD (2013-2019)

<b>ANO</b>	<b>LOTAÇÃO</b>
<b>2013</b>	321
<b>2014</b>	315
<b>2015</b>	290
<b>2016</b>	273
<b>2017</b>	260
<b>2018</b>	245
<b>2019</b>	246

Fonte: Brasil (2019)

É possível observar que tanto no quantitativo global de servidores na Câmara dos Deputados quanto no DECOM, houve uma progressiva diminuição no número de cargos ocupados, com exceção dos anos 2013 e 2014, em que não houve alteração neste quantitativo no geral e em 2019 houve acréscimo de um servidor no DECOM. Essa diminuição pode ser explicada pelo crescente número de aposentadorias sem que haja novos concursos para repor o quadro de servidores. Esse histórico aponta um número cada vez menor de servidores, embora a quantidade de atividades não necessariamente tenha diminuído, reforçando assim a importância da análise proposta nesta dissertação.

### 3.1 COMISSÕES PERMANENTES

As Comissões são órgãos colegiados e podem ser permanentes ou temporárias. As permanentes fazem parte da estrutura institucional da Câmara dos Deputados. Cada uma das 25 Comissões Permanentes, de acordo com seu campo temático, participam do processo

legislativo, além de acompanharem os planos e programas do governo e a fiscalização financeira, orçamentária, contábil, operacional e patrimonial da União. São constituídas observando-se a regra da proporcionalidade da quantidade de membros de cada bancada partidária (CARNEIRO; SANTOS; NÓBREGA NETTO, 2013).

As atividades desenvolvidas nas Comissões são estabelecidas em legislações específicas, porém, vale ressaltar que a dinâmica das Comissões influencia a forma como essas atribuições são desenvolvidas, apesar de haver uma certa homogeneidade entre as atividades, a depender da temática e volume de atividades desenvolvidas.

Nas comissões são apresentados e estudados dados, antecedentes, circunstâncias e conveniência de um projeto a partir de amplas discussões em busca de mais liberdade para expressão das opiniões e formação do consenso que, emitido sob a forma de parecer da Comissão, irá orientar o Plenário na apreciação da matéria. As Comissões Permanentes são órgãos técnicos criados pelo Regimento Interno da Casa e constituídos de Deputados(as), com o objetivo de discutir e votar as propostas de leis que são apresentadas à Câmara. Com relação a determinadas proposições ou projetos, essas comissões se manifestam emitindo opinião técnica sobre o assunto, por meio de pareceres, antes de ser levado ao Plenário. Elas podem aprovar ou rejeitar outras proposições sem que seja necessário passar pelo Plenário da Casa (BRASIL, 2013).

### 3.2 SATISFAÇÃO DO SERVIDOR NA CÂMARA DOS DEPUTADOS

A Diretoria-Geral (DG) da Câmara dos Deputados, em conjunto com a Diretoria de Recursos Humanos (DRH), realizou, em 2018, uma pesquisa de clima organizacional, baseada na teoria de Dois Fatores de Herzberg (1959), para verificar a percepção dos servidores e colaboradores da Casa em relação ao ambiente de trabalho, com o objetivo de identificar aspectos que influenciam o comportamento profissional e afetam o desempenho da instituição.

Com essa pesquisa buscou-se levantar informações sobre aspectos organizacionais que fundamentem ações de gestão e melhoria no clima organizacional para, a partir daí, ampliar o nível de satisfação e aprimoramento do desempenho na Câmara dos Deputados. A pesquisa foi direcionada por meio de um questionário eletrônico com perguntas objetivas e campos abertos a cada bloco temático de perguntas de tal forma que os servidores efetivos, os servidores de Cargos de Natureza Especial (CNE) e os terceirizados que possuíam e-mail institucional pudessem manifestar sua opinião. Em um segundo momento, pretendem estender essa pesquisa aos demais terceirizados, secretários parlamentares, estagiários e pró-adolescentes. Foi feita

uma campanha de divulgação da pesquisa no CamaraNet (intranet) na tentativa de sensibilizar o público alvo, esclarecendo inclusive que seria guardado o anonimato, já que o participante teria que indicar apenas área de lotação, categoria funcional (se servidor efetivo, CNE ou terceirizado), idade, sexo e tempo de casa.

O resultado da pesquisa apontou que entre os servidores efetivos há um sentimento positivo em relação à remuneração, ao respeito pelos superiores, ao relacionamento com os colegas, ao acesso aos superiores imediatos e à contribuição individual do trabalho para o bom funcionamento da Câmara (BRASIL, 2019).

Entretanto, foi despertada uma necessidade de se dar mais atenção a temas como assédio moral, assédio sexual, ética e discriminação, embora a avaliação não tenha sido ruim. A pesquisa não foi específica ao DECOM, mas todos os órgãos da Casa tiveram participação. No DECOM, 39% dos servidores participaram da pesquisa (BRASIL, 2019).

A pesquisa citada anteriormente tem em comum com a desenvolvida neste campo de aplicação, Decom, a variável natureza da tarefa, *feedback*, relacionamento entre membros da equipe (embora direcionado a observar o impacto para a produtividade e bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento e participação) e autonomia.

#### 4. METODOLOGIA

Seguindo o critério de classificação proposto por Oliveira (2011), esta pesquisa classifica-se quanto a sua natureza em quali-quantitativa, por envolver tanto métodos qualitativos, na medida em que se propõe a analisar a percepção de satisfação do servidor, quanto métodos quantitativos ao utilizar-se de dados estatísticos, estruturados para generalizar os resultados obtidos. Triviños (2006) diz que a abordagem qualitativa trabalha os dados em busca de seu significado, a partir da percepção do fenômeno dentro de seu contexto, Vilelas (2009, p.103) esclarece que “os estudos quantitativos admitem que tudo pode ser quantificável, isto é, que é possível traduzir em números as opiniões e as informações para em seguida, poderem ser classificados e analisados”.

Esta pesquisa expõe características de servidores do Decom e estabelece correlações entre variáveis de ST e atividades desenvolvidas nas Comissões Permanentes, portanto, pode ser classificada em descritiva, seguindo o entendimento de Vergara (2000). Tem um caráter exploratório por ainda não existir no Decom uma pesquisa com este tema e perfil. O questionário é o instrumento utilizado para explorar as questões que possibilitam obter um resultado que corresponda à realidade do Decom quanto à percepção de satisfação dos servidores. A primeira parte do questionário é dedicada a conhecer o perfil do respondente, composta por questões sobre idade, sexo, escolaridade, tempo de serviço nas Comissões Permanentes e tempo de serviço no desempenho das atividades atuais. A segunda parte é dedicada a analisar a percepção de satisfação dos servidores do Decom em relação às atividades desenvolvidas nas Comissões Permanentes e a terceira parte busca conhecer as perspectivas de melhoria do servidor que favoreça um aumento da percepção de satisfação no trabalho.

Nesta pesquisa as atividades foram agrupadas tomando por base as atribuições e tarefas realizadas nas Comissões Permanentes, relacionando-as com as variáveis de satisfação no trabalho (Quadro 10). Importante destacar que um agrupamento de atribuições pode em determinada comissão ser exercido por um único servidor e em outras por uma equipe de tamanho variado a depender do volume de trabalho e da dinâmica de cada Comissão.

Dentre as várias atribuições estabelecidas no Ato da Mesa 126/2013 (BRASIL, 2013) foram selecionadas as atribuições explicitadas no quadro a seguir que possuem um caráter mais abrangente, excluindo-se desta análise as outras atribuições por questões de prioridade. As atribuições estão relacionadas ao titular de cada cargo e não às unidades administrativas.

Quadro 10 – Relação entre atividades e variáveis de satisfação no trabalho

<b>Atividades</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Variáveis de Satisfação no Trabalho</b>
Secretariado às reuniões	Prestar assessoramento técnico-regimental ao presidente e demais membros do Colegiado.	Variedade da tarefa
Redação de atas e outros documentos correlatos	Elaborar a redação final das proposições aprovadas em Plenário e Comissões da Câmara dos Deputados, observadas as disposições regimentais.	Identidade da tarefa Significado da tarefa
Arquivo e documentação	Receber, registrar, encaminhar e arquivar documentos; zelar pela guarda dos processos originais das proposições mantidos nos arquivos.	Autonomia <i>Feedback</i>
Atividades relacionadas a eventos	Executar as atividades relacionadas a eventos promovidos pela Comissão.	Salário Relacionamento com os colegas
Outras atividades no âmbito da Comissão	Controlar os expedientes e as atividades realizadas pela Secretaria de Comissão atinentes à tramitação de proposição, às reuniões e a outros eventos promovidos pela Comissão; receber, conferir, registrar e encaminhar documentos protocolizados na Secretaria da Comissão.	Relacionamento com as chefias Natureza do trabalho promoções

Fonte: elaboração própria.

O quadro a seguir traz, de forma sucinta, uma explicação sobre cada variável utilizada nesta pesquisa. Importante destacar que as 5 primeiras variáveis foram extraídas das pesquisas de Siqueira (1995) e as outras 5 da teoria de Hackman e Oldham (1974).

Quadro 11 – Ideias associadas às variáveis de satisfação no trabalho

<b>Variáveis de satisfação no trabalho</b>	<b>Ideias associadas</b>
Chefia	Entendimento com a chefia, maneira de tratamento e capacidade profissional da chefia imediata.
Natureza do trabalho	Grau de interesse pelas tarefas, variedade e capacidade de absorção do servidor.
Colegas	Sentimento de colaboração.
Salário	Relação do valor recebido com a quantidade de trabalho, capacidade profissional e esforço dispensado pelo servidor.
Promoções	Quantidade, maneira de realização e oportunidade.
Identidade da tarefa	Desenvolvimento de um trabalho por um servidor desde o início até sua conclusão, pressupondo um resultado concreto.
Significado da tarefa	Impacto do resultado do trabalho na atividade ou na vida de outras pessoas.
Variedade da tarefa	O trabalho exige uma diversidade de tarefas com diferentes capacidades por parte do servidor.
Autonomia	Grau de independência dada ao servidor para o planejamento do seu trabalho visando a realização de determinada tarefa.
<i>Feedback</i>	Informação dada ao servidor em relação aos resultados do seu trabalho.

Fonte: Adaptado de Siqueira (2008) e Cordeiro e Pereira (2006).

#### 4.1 SUJEITOS DA PESQUISA

Os servidores sujeitos desta pesquisa estão lotados no Decom, mais especificamente nas Comissões Permanentes, sendo 25 Secretários – Executivos de Comissões, além de no mínimo 1 servidor para cada agrupamento de atividades por unidade administrativa de cada uma das 25 comissões. Como foram selecionadas 5 unidades administrativas, tem-se no mínimo 125 servidores alvo desta pesquisa de um total de 161 servidores efetivos lotados nas Comissões Permanentes, conforme distribuição demonstrada no Quadro 12.

Este público-alvo foi escolhido deliberadamente por ser parte no processo de desenvolvimento das atividades desempenhadas nas Comissões Permanentes. De acordo com Barbeta (1998), esta forma de escolha constitui a chamada amostragem não probabilística por conveniência, na qual o pesquisador a seu critério escolhe a população que lhe permitirá fazer estimativas para os parâmetros de interesse.

Quadro 12 – Quantitativo de cargos efetivos no Decom CD (2019)

<b>Comissão Permanente</b>	<b>Quantidade de Servidores Efetivos</b>
Comissão de Agricultura, Pecuária, Abastecimento e Desenvolvimento Rural	7
Comissão de Ciência e Tecnologia, Comunicação e Informática	7
Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania	15
Comissão de Cultura	6
Comissão de Defesa do Consumidor	8
Comissão de Defesa dos Direitos da Mulher	5
Comissão de Defesa dos Direitos das Pessoas com Deficiência	4
Comissão de Desenvolvimento Econômico, Indústria e Comércio	6
Comissão de Desenvolvimento Urbano	5
Comissão de Direitos Humanos e Minorias	7
Comissão de Educação	6
Comissão de Finanças e Tributação	7
Comissão de Fiscalização Financeira e Controle	6
Comissão de Integração Nacional, Desenvolvimento Regional e da Amazônia	7
Comissão de Legislação Participativa	7
Comissão de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável	4
Comissão de Minas e Energia	6
Comissão de Relações Exteriores e de Defesa Nacional	8
Comissão de Segurança Pública e Combate ao Crime Organizado	5
	continua

<b>Comissão Permanente</b>	<b>Quantidade de Servidores Efetivos</b>
Comissão de Seguridade Social e Família	7
Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público	9
Comissão de Turismo	4
Comissão de Viação e Transportes	7
Comissão do Esporte	4
Comissão de Defesa dos Direitos da Pessoa Idosa	4
<b>Total</b>	<b>161</b>

Fonte: elaboração própria.

## 4.2 INSTRUMENTOS

A escolha do questionário como instrumento de coleta de dados deu-se a partir do entendimento de Marconi e Lakatos (1996, p. 88), que definem o questionário estruturado como uma “[...] série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador”. Citam algumas vantagens: permite alcançar um maior número de pessoas; é mais econômico; a padronização das questões possibilita uma interpretação mais uniforme dos respondentes, o que facilita a compilação e comparação das respostas escolhidas, além de assegurar o anonimato ao interrogado.

O questionário foi dividido em 3 partes. A primeira parte dedicada a conhecer o perfil do respondente, a segunda parte dedicada a analisar a relação entre satisfação do servidor e as atividades desenvolvidas nas Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados, e a terceira parte voltada a uma pesquisa sobre as expectativas de melhoria quanto a fatores que proporcionem aumento da percepção de satisfação no trabalho. Na segunda parte foram mescladas 15 questões adaptadas da Escala de Satisfação no Trabalho (EST), desenvolvida por Siqueira (1995), e outras 15 questões adaptadas do *Work Design Questionnaire* (WDQ) de Morgeson e Humpfrey (2006), totalizando 30 questões, conforme questionário no apêndice, relacionadas com as variáveis, conforme Quadro (15).

A EST foi construída e validada no Brasil por Mirlene Maria Matias Siqueira, doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB), em 1995. Composta por 25 itens em sua versão completa ou por 15 itens na versão reduzida, abrange cinco dimensões teóricas do conceito. Essas dimensões (satisfação com os colegas, com a chefia, com o salário, com as promoções, com a natureza do trabalho) são exploradas nesta pesquisa (SIQUEIRA, 2008) juntamente com outras cinco dimensões (variedade, significado e identidade da tarefa, autonomia e *feedback*) exploradas por Hackman e Oldham (1980) e abordadas no WDQ, desenvolvido por Morgeson e Humpfrey (2006). Frederick P. Morgeson, Professor de

Administração da Eli Broad na Faculdade de Administração Eli Broad da *Michigan State University*. É PhD em Psicologia Industrial e Organizacional e Stephen E. Humphrey é professor de administração na *Smeal College of Business* na *Pennsylvania State University* e PhD em Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. O WDQ foi desenvolvido e validado no início dos anos 2000 após revisões abrangentes na literatura de design de trabalho. Partiram da literatura de projeto de trabalho, incluindo todas as medidas de design de trabalho existentes e seguiram diretrizes taxonômicas e psicométricas. O questionário agrupa 21 características de trabalho em quatro categorias: tarefa, conhecimento, social e contextual. O trabalho foi resumido e publicado no Manual de Psicologia: Psicologia Industrial e Organizacional - Morgeson e Campion (2003). Desde sua publicação, o WDQ já foi traduzido em vários idiomas e foi um dos artigos mais citados no ano de 2006 no *Journal of Applied Psychology*. A versão em português foi traduzida por Teresa Proença em 2015, na sua dissertação de mestrado na Faculdade de Economia, Universidade de Porto, intitulada: *Job Design in consultancy sector and its relationship with consultants wellbeing* (Anexo B).

Quadro 13 – Relação entre os itens do questionário e as variáveis de Satisfação no Trabalho

<b>Itens</b>	<b>Variáveis</b>
1, 10, 14	Relacionamento com os colegas
2, 7, 15	Relacionamento com as chefias
3, 8, 11	Promoções
4, 6, 13	Salário
5, 9, 12	Natureza do trabalho
19, 21, 27	Autonomia
16, 25, 28	Variedade das tarefas
17, 24, 26	Identidade das tarefas
18, 23, 29	Significado das tarefas
20, 22, 30	<i>Feedback</i>

Fonte: Adaptado de Siqueira (1995).

A terceira parte do questionário é constituída por 10 questões que deverão ser numeradas de 1 a 5, sendo 1 a mais importante e 5 a menos importante e um item aberto, no qual os respondentes poderão indicar outra perspectiva de melhoria, caso sintam necessidade.

#### 4.3 RELAÇÕES ENTRE OBJETIVOS, REFERENCIAL TEÓRICO E INSTRUMENTO

O processo de coleta de dados em uma pesquisa deve estar alinhado aos seus objetivos e deve ser pensado a partir do referencial teórico, evitando-se assim divergências, haja vista a variedade de abordagens existentes para um mesmo tema, como é o caso desta pesquisa.



Para facilitar a visualização, o quadro a seguir sintetiza e apresenta a correlação dos objetivos e metodologia utilizada.

Quadro 14 – Relação entre objetivos, referencial teórico e instrumento de pesquisa

<b>Objetivos</b>	<b>Referencial Teórico</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Geral</b> – Analisar a satisfação percebida pelo servidor quanto à realização de atividades desenvolvidas no âmbito das Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados	Locke (1069; 1976) Martinez e Paraguay (2003) Martins e Santos (2006) Armstrong (2003) Montgomery (2011) Lima <i>et al.</i> (1988)	2ª parte do instrumento Questões (16 a 30)
<b>Específico 1</b> – Identificar quais variáveis são mais importantes para a satisfação do servidor do Departamento de Comissões da Câmara dos Deputados	Hackmam e Oldhan (1980) Siqueira (1995; 2003; 2005; 2008) Siqueira e Gomide Jr. (2004) Herzberg (1959)	2ª Parte do instrumento Questões (1 a 15)
<b>Específico 2</b> – Identificar possibilidades de desenvolvimento do servidor de forma a torná-lo mais satisfeito quanto às atribuições desenvolvidas	Ferreira, Neves, Caetano (2011)	3ª parte do instrumento Questões (1 a 10)

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4 PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO

O questionário foi submetido a um pré-teste com três servidores que já exerceram suas atividades em alguma comissão permanente anteriormente e que hoje encontram-se em outros setores. O intuito é fazer uma avaliação preliminar do instrumento de pesquisa. Um dos avaliadores do pré-teste hoje atua em comissões temporárias, outro na Coordenação de Comissões Permanentes e o terceiro em uma liderança. Nenhum deles pertence ao grupo de servidores que fará parte da pesquisa, mas, por conhecerem as atividades desenvolvidas nas comissões permanentes, foram escolhidos para analisarem as questões quanto ao nível de inteligência, organização das ideias, sequência das ideias, facilidade de preenchimento, ausência ou excesso de informações ou outros aspectos que eles observassem que pudessem contribuir para a melhoria do instrumento. A escolha destes três participantes baseou-se no critério de já terem exercido suas atividades em comissões permanentes e conhecerem com profundidade o trabalho realizado nas comissões permanentes.

Em um primeiro contato, houve uma conversa sobre a possibilidade e interesse desses servidores contribuírem para a pesquisa. Todos demonstraram interesse em contribuir e entender o pré-teste e conhecer os aspectos considerados na análise. Em seguida, foi feita a distribuição dos questionários e, em um terceiro momento, foi feita a coleta dessa contribuição.

Os aspectos observados pelos três colaboradores, de forma resumida, foram:

- No geral, o questionário está bem estruturado e não traz dificuldade de preenchimento; Um dos colaboradores sugeriu que:
  - as questões fossem agrupadas por temas de acordo com as variáveis de satisfação analisadas no questionário; (entretanto, isso gera viés nas respostas e, por isso, são distribuídas aleatoriamente ao longo do questionário);
  - a variação entre algumas frases era insignificante, dando ideia de duplicidade, o que sugere um excesso de informação; (por não haver especificidade quanto a que variações, não há como adequar);
  - promoção não é um critério adequado no Decom para avaliar atividades e satisfação no trabalho; (após a palavra promoção foi incluída a explicação de que esta é tratada aqui no sentido de delegar uma função de confiança na comissão);
  - deveria haver questões sobre como o próprio servidor se coloca ou age em relação as suas atividades, sobre sua própria atuação como fator de satisfação no trabalho. (Os instrumentos utilizados, Escala de Satisfação no Trabalho e *Work Design Questionnaire*, não envolvem esse tipo de avaliação);
  - deveria também haver um quarto bloco, no qual seria perguntado sobre a atuação do servidor e se, a partir disso, ele avalia como positivo ou negativo a satisfação e seu comportamento em relação: disposição de colaborar com os colegas e para atender as demandas da chefia; compreensão da vocação das instituições e do setor onde trabalha e das (im)possibilidades do setor – adequação de expectativas. (Os instrumentos utilizados, Escala de Satisfação no Trabalho e *Work Design Questionnaire*, não envolvem esse tipo de avaliação).

O segundo colaborador sugeriu que:

- no agrupamento das atividades, fosse incluída a realização de eventos, já que muitos servidores só trabalham com isso nas comissões;( sugestão acatada);
- a expressão “com a capacidade do meu trabalho absorver-me” fosse modificada para torná-la mais clara. (Afirmativa alterada para: com o quanto a realização de minhas atividades me envolve).

O terceiro colaborador sugeriu que:

- as atividades apresentadas no bloco 1 fossem agrupadas de outro modo, dividindo os quatro blocos de atividades em: atividades referentes às reuniões deliberativas; atividades referentes a eventos; atividades de apoio ao processo legislativo e/ou fiscalização e controle; atividades administrativas (esta última seria mantida, como originalmente proposto). (Foi feita uma adequação no bloco 1, acatando-se parcialmente a sugestão).
- as afirmações do bloco 2 fossem apresentadas de maneira completa para evitar dificuldades no preenchimento, no entendimento e na regência. (Considerando que somente um dos colaboradores fez essa observação, decidiu-se por manter a estrutura atual que já foi testada nas escalas utilizadas nesta pesquisa).
- na questão de número 7, a palavra “interesse” fosse substituída por outra que não gerasse dúvidas quanto ao entendimento se o interesse do chefe é pelo trabalho do servidor como um todo ou pela execução específica da atividade. (Frase alterada para: Com a atenção dedicada pelo chefe no que se refere à execução de minhas atividades na Comissão).
- a questão 9 deve ser reescrita de tal forma que não haja dúvidas quanto ao que se quer analisar, já que a palavra “capacidade” utilizada não se adequa à questão, causando inclusive problemas de regências, bem como a palavra “absorver-me”, por ser uma palavra pronominal que dá a ideia de que você próprio se absorve e não o trabalho. (Afirmativa alterada para: com o quanto a realização de minhas atividades me envolve).
- a questão 12 fosse reescrita, substituindo-se a palavra “preocupação”, pois esta palavra induz a resposta, por entender que ninguém estará satisfeito ou muito satisfeito com uma preocupação. Além do que o trabalho não exige preocupação. Pode exigir dedicação, mas não preocupação. (Frase alterada para: Com a dedicação exigida pelo meu trabalho na comissão).
- que a questão 20 fosse reescrita para – com a quantidade de *feedback* feita pelo meu chefe sobre o desempenho de minhas tarefas. (Sugestão acatada na íntegra).

Vale ressaltar que a aplicação do pré-teste ajuda a aprimorar o instrumento, evidenciando as necessárias correções para que se torne possível e adequada a análise dos dados que se pretende analisar. Assim, foram feitos ajustes de modo a tornar mais adequado este instrumento. Algumas sugestões foram acatadas integralmente, outras foram aceitas parcialmente e algumas não foram acatadas, haja vista não estarem de acordo com os instrumentos utilizados e o objetivo desta pesquisa.

#### 4.5 CRUZAMENTO DE VARIÁVEIS

O cruzamento das variáveis apresentado no quadro a seguir contempla a relação entre dados demográficos, variáveis de satisfação no trabalho e perspectivas de melhoria, de modo que no final seja possível verificar se há relação entre:

- a) Dados demográficos e satisfação no trabalho.
- b) Satisfação no trabalho e perspectivas de melhoria.
- c) Dados demográficos e perspectivas de melhoria.

Quadro 15 – Cruzamento de variáveis

<b>Dados Demográficos</b>	<b>Variáveis de satisfação no trabalho</b>	<b>Perspectivas de melhoria</b>
Sexo	Variedade de tarefas	Quantidade de treinamentos
Idade	Identidade das tarefas	Variedade de treinamentos
	Significado das tarefas	
Escolaridade	Autonomia	Enriquecimento das tarefas
	<i>Feedback</i>	
Tempo de serviço na Comissão	Salário	Incentivo ao aperfeiçoamento no desenvolvimento das atividades
	Relacionamento com os colegas	
Tempo de serviço no desempenho das atividades atuais	Relacionamento com as chefias	Relacionamento interpessoal
	Natureza do trabalho	
Atividade principal desempenhada na Comissão	Promoções	Conhecimento das tarefas
		Clareza na distribuição das atribuições

Fonte: elaboração própria.

O quadro anterior faz um cruzamento entre as dimensões de satisfação no trabalho, os dados demográficos considerados e as perspectivas de melhoria que podem ser trabalhadas na tentativa de melhorar a percepção de satisfação do servidor das Comissões Permanentes.

Alguns questionamentos podem ser feitos a partir desse cruzamento. Dentre eles:

- O tempo de permanência na Comissão influencia na percepção de satisfação no trabalho?

- O tempo de permanência no desempenho das atividades atuais influencia na percepção de satisfação no trabalho?
- A idade é um fator de influência na percepção de satisfação no trabalho?
- O agrupamento de atividades em que o servidor está inserido influencia na satisfação no trabalho?
- Quais variáveis podem ser consideradas mais significativas em relação a cada um dos dados demográficos analisados?
- Quais melhorias podem ser propostas considerando as variáveis apontadas como mais significativas e considerando a principal atividade desempenhada pelo servidor na sua Comissão?

## 5. ANÁLISES E RESULTADOS

A presente pesquisa foi respondida por 113 servidores das Comissões Permanentes do Departamento de Comissões da Câmara dos Deputados. Ao todo, foram entregues 138 questionários, apesar de o número oficial de servidores lotados nas comissões permanentes ser 161, no período de entrega e coleta da pesquisa, de 28 de agosto a 13 de outubro de 2019; 23 servidores estavam ausentes por férias ou por algum tipo de licença. Esse número representa 82% do total de questionários entregues.

Os questionários foram distribuídos nas comissões, em papel impresso, após conversas, com o intuito de orientar quanto ao preenchimento e reforçar a importância do material para a pesquisa, com garantia de anonimato. Foram necessárias repetidas visitas às comissões para coletar o maior número possível de questionários.

Após a fase da coleta de dados, veio a de tabulação dos dados em uma planilha MS Excel® para posterior tratamento estatístico voltados à análise da satisfação percebida pelo servidor, quanto à realização de atividades desenvolvidas no âmbito das Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados. Foram realizados testes e análises a fim de validar o instrumento de medida utilizado. Os dados foram submetidos a uma análise de casos omissos e *outliers* para eliminar possíveis inconsistências. Na sequência, foram realizadas duas análises fatoriais exploratórias, a fim de verificar a estrutura fatorial das duas escalas adaptadas utilizadas nesta pesquisa. Vale ressaltar que essa validação foi necessária devido à adaptação feita para a realidade do Decom, embora as escalas originais já fossem escalas validadas. Os resultados demonstraram estruturas distintas das originais, porém condizentes com a teoria e com índices concisos com a confiabilidade apresentada pelos alfas de Cronbach. O próximo passo foi a verificação das médias dos fatores de satisfação e sua comparação entre as diversas variáveis demográficas pesquisadas. Os fatores apresentaram escores distintos entre eles, porém verificou-se que ainda que a Mancova indicasse algumas discrepâncias entre grupos a verificação pontual desses grupos não resultou em significância estatística para os dados demográficos.

Por fim o procedimento de análise por Mancova foi repetido utilizando os itens da escala que representavam perspectivas de melhoria. Similarmente ao resultado encontrado anteriormente, não foi encontrada significância estatística para as variáveis demográficas, indicando uma transversalidade da percepção dos sujeitos da pesquisa sobre quais perspectivas de melhoria são mais importantes.

O questionário aplicado é constituído por três blocos, sendo que o objetivo geral está

alinhado com a segunda parte do bloco 2, ou seja, as questões de 16 a 30 do instrumento, formado pelas variáveis: variedade de tarefas; identidade das tarefas; significado das tarefas; autonomia; *feedback*. As quinze questões que contemplam o objetivo geral, assim como as outras, agruparam-se de acordo com o nível de similaridade entre elas. Resultante desse agrupamento formaram-se os fatores, que são as representações dos itens, as aglutinações deles em dada representatividade. A construção do fator consiste, portanto, em pegar as notas das pessoas para cada um dos itens e fazer uma média para ter o reflexo do fator. O agrupamento dos itens pertinentes a esse objetivo geral formou três fatores. O fator 1 recebeu a denominação de tarefas; o fator 2, passou a ser denominado autonomia nas tarefas; o fator 3, denominado *feedback*.

A título de esclarecimento, vale ressaltar que a similaridade dentro dos fatores pode indicar uma dificuldade de entendimento do item, uma dubiedade ou baixa percepção de satisfação quanto a determinado fator. Outra situação que também pode aparecer é quando os itens não pontuam e dessa forma não constituem nenhum fator, caso dos itens 24 (Com a linha de desenvolvimento das minhas atividades que me permite fazê-las numa sequência do começo ao fim), 17 (Com a oportunidade de concluir as atividades que inicio na Comissão) e 27 (Com a minha participação nas decisões no setor da Comissão onde desenvolvo minhas atividades). É possível que o entendimento destes itens tenha sido muito difuso, impossibilitando a formação de aglutinações. Sugere-se que esses itens sejam alterados se este estudo for ampliado e se este questionário for utilizado como objeto de pesquisas.

## 5.1 ANÁLISE DEMOGRÁFICA

O primeiro passo da análise de dados quantitativa é a verificação de casos extremos, os *outliers*, para evitar interpretações errôneas e enviesadas da análise por conta desses valores extremos (FIELD, 2011). O tratamento de dados que foi utilizado foi a distância de Mahalanobis, segundo as sugestões de Marôco (2011), onde foram constatados 21 casos extremos. Com a exclusão desses casos extremos, a amostra analisada passou a ser de 92 respondentes, representada pela letra N, conforme tabela abaixo. A Tabela 3 abaixo apresenta o resumo dos casos das variáveis sexo, idade, escolaridade, tempo de serviço em Comissões Permanentes, atividade principal e tempo de serviço no desempenho das atividades atuais.

Tabela 3 – Frequências de ocorrências e casos omissos

		Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de serviço	Atividade principal	Tempo de atividade
N	Válido	92	88	91	87	84	84
	Omisso	0	4	1	5	8	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Como mostra a Tabela 3, para a variável sexo foram constatados 92 casos válidos e nenhum caso omissos; para a variável idade foram encontrados 88 casos válidos, tendo 4 casos omissos; quanto à variável escolaridade foram constatados 91 casos válidos e apenas 1 caso omissos; para tempo de serviço foram encontrados 87 casos válidos e 5 casos omissos; para as variáveis atividade principal e tempo de atividade foram constatados 84 casos válidos e 8 casos omissos.

Tabela 4 – Frequências da variável sexo da amostra

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Masculino	39	42,4	42,4	42,4
	Feminino	53	57,6	57,6	100,0
	<b>Total</b>	92	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 4, acima, detalha para a variável sexo, 39 respondentes do sexo masculino, representando 42,4% do total e 53 respondentes do sexo feminino, representando 57,6% do total.

Tabela 5 – Frequências da variável idade da amostra

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	30 a 39 anos	29	31,5	33,0	33,0
	40 a 49 anos	20	21,7	22,7	55,7
	50 a 59 anos	32	34,8	36,4	92,0
	mais de 60 anos	7	7,6	8,0	100,0
	<b>Total</b>	88	95,7	100,0	
Omisso		4	4,3		
<b>Total</b>		92	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 5, acima, apresenta a variável idade. Quanto à faixa de 30 a 39 anos, constata-se 29 casos representando 33% do total; na faixa de 40 a 49 anos, foram encontrados 20 casos representando 22,7% do total; para a faixa de idade de 50 a 59 anos foram constatados 32 casos representando 36,4% do total e para a faixa mais de 60 anos, constata-se 7 casos representando



8% do total. Consta-se que a maioria dos servidores lotados nas Comissões Permanentes encontra-se na faixa etária de 50 a 59 anos, o que representa uma população mais madura exercendo as atividades nas Comissões Permanentes.

Tabela 6 – Frequências da variável tempo de serviço em Comissões Permanentes

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	até 10 anos	62	67,4	71,3	71,3
	de 11 a 20 anos	16	17,4	18,4	89,7
	mais de 21 anos	9	9,8	10,3	100,0
	<b>Total</b>	87	94,6	100,0	
Omisso		5	5,4		
<b>Total</b>		92	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 6 acima detalha a variável tempo de serviço em Comissões Permanentes. Quanto à faixa de “até 10 anos”, foram encontrados 62 casos representando 71,3% do total; quanto à faixa “de 11 a 20 anos”, foram constatados 16 casos representando 18,4% do total e para “mais de 21 anos” constatou-se 9 casos representando 10,3% do total.

A Tabela 7 abaixo detalha a variável escolaridade quanto a sua frequência. Foram constatados apenas 2 respondentes ou 2,2% do total para “nível médio”; em “nível superior”, constatou-se 16 respondentes ou 17,6% do total; para “especialização ou similar”, foram encontrados 56 respondentes ou 61,5% do total; quanto a “mestrado”, 15 respondentes ou 16,5% do total e para “doutorado”, foram constatados 2 respondentes ou 2,2% do total.

Tabela 7 – Frequências da variável escolaridade

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Nível médio	2	2,2	2,2	2,2
	Nível superior	16	17,4	17,6	19,8
	Especialização ou similar	56	60,9	61,5	81,3
	Mestrado	15	16,3	16,5	97,8
	Doutorado	2	2,2	2,2	100,0
	<b>Total</b>	91	98,9	100,0	
Omisso		1	1,1		
<b>Total</b>		92	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 8 – Frequências da variável atividade principal

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Secretariado das reuniões	22	23,9	26,2	26,2
	Redação de atas e outros documentos correlatos	7	7,6	8,3	34,5
	Arquivo e documentações	1	1,1	1,2	35,7
	Atividades relacionadas a eventos	18	19,6	21,4	57,1
	Outras atividades no âmbito da comissão	36	39,1	42,9	100,0
	<b>Total</b>	84	91,3	100,0	
Omisso		8	8,7		
	<b>Total</b>	92	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa.

Como mostra a Tabela 8, para a variável atividade principal foram constatados 22 casos para “secretariado das reuniões”, representando 26,2% do total; para “redação de atas e outros documentos correlatos” foram constatados 7 casos, representando 8,3% do total; para “arquivo e documentações” foi constatado apenas um caso, representando 1,2% do total; para “atividades relacionadas a eventos” foram encontrados 18 casos, representando 21,4% do total e para “outras atividades no âmbito da comissão” foram constatados 36 casos, representando 42,9% do total. O resultado mostra que não há uma divisão clara de tarefas nas Comissões, provavelmente causada pelo número reduzido de servidores, o que os faz exercer um pouco de cada atividade, dificultando assim a definição clara de sua atividade principal. As atividades não são segmentadas. A maioria dos servidores classificou sua atividade principal, como outras atividades no âmbito da Comissão.

A Tabela 9 a seguir detalha a variável tempo de serviço no desempenho das atividades atuais quanto a sua frequência.

Tabela 9 – Frequências da variável tempo de serviço no desempenho das atividades atuais

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	até 5 anos	54	58,7	64,3	64,3
	de 6 a 10 anos	20	21,7	23,8	88,1
	mais de 11 anos	10	10,9	11,9	100,0
	<b>Total</b>	84	91,3	100,0	
Omisso	Sistema	8	8,7		
<b>Total</b>		92	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a Tabela 9 acima, constata-se que para “até 5 anos” foram encontrados 54 casos, representando 64,3% do total; para faixa “de 6 a 10 anos”, foram encontrados vinte casos, representando 23,8% do total; e para faixa “mais de 11 anos”, foram encontrados dez casos, representando 11,9% do total. Observa-se que a maioria dos servidores das Comissões Permanentes tem no máximo cinco anos no desempenho das atividades atuais, o que indica uma renovação, uma rotatividade no desempenho das atividades ou uma rotação entre as Comissões ou mesmo uma mudança de departamento. Menos de 12% dos servidores está há mais de 11 anos no desempenho das mesmas atividades.

## 5.2 ANÁLISE DA CONFIABILIDADE DOS FATORES

Os itens que compõem este questionário se agruparam em fatores. Foi necessário, portanto, fazer, num primeiro momento, uma análise fatorial para, em seguida, realizar a validação e confiabilidade. Para validação da escala aplicada, Marôco (2011) recomenda a análise fatorial exploratória, em que os construtos serão testados sem uma predefinição, com o objetivo de verificar se foram formadas estruturas condizentes com a original dos construtos desenvolvidos. Pasquali (2005) aponta que os itens devem possuir organização condizente com a teoria, salientando que em ciências sociais aplicadas é comum que os construtos possuam similaridades, não sendo necessário obrigatoriamente uma ortogonalidade de construtos.

Para se verificar a fatorabilidade da matriz e as indicações de possíveis fatores existentes, realizou-se a extração dos componentes utilizando as variáveis relativas às dimensões de satisfação no trabalho, bem como as dimensões de perspectiva de melhoria propostas nesta pesquisa.

O procedimento de análise fatorial foi realizado pelo método de Fatoração de Eixos Principais *Principal Axis Factoring* (PAF). A PAF possibilita que seja verificada a covariância

entre as variáveis, mostrando o que elas possuem em comum, e indica o número de fatores existentes, como recomendam Hair *et al.* (2009). Em relação à rotação fatorial, foi utilizado o critério Promax, pela possível existência de uma correlação significativa entre os fatores extraídos e é indicado para esse tipo de verificação (HENDRICKSON; WHIT, 1964). A análise fatorial permite revelar novas variáveis com base na identificação da estrutura subjacente a uma matriz de dados, sendo que essas novas variáveis aparecerão em número inferior ao conjunto inicial de variáveis, mas sem que haja perda significativa da informação contida originalmente. (HAIR *et al.*, 2009). Para avaliar se os sete fatores encontrados nas duas escalas após adaptação são confiáveis, utilizou-se o Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), seguindo recomendações de Marôco (2011) e Geoge e Mallery (2003), que sugerem que  $\alpha > 0,90$  = excelente;  $\alpha > 0,80$  = bom;  $\alpha > 0,70$  = aceitável;  $\alpha > 0,60$  = questionável;  $\alpha > 0,50$  = pobre; e  $\alpha < 0,50$  = inaceitável.

O alfa de Cronbach afere a correlação entre as respostas em um questionário. Para fazer essa medição, o perfil das respostas é analisado. Em seguida, é apresentado uma correlação média entre os itens que compõem o questionário. Esse coeficiente foi apresentado por Cronbach (1951).

A tabela a seguir mostra que foi aplicada a medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Bartlett com o objetivo de se conhecer a possibilidade de fatoraçoão do conjunto de itens. Esses são testes de medida da homogeneidade das variáveis. Eles comparam as correlações parciais com as simples, sendo que o MAH é o cálculo de distância. (MARÔCO, 2010).

Tabela 10 – Teste de KMO e Bartlett<sup>a</sup>

<b>Tabela x Teste de KMO e Bartlett<sup>a</sup></b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		,838
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	728,885
	gl	105
	Sig.	,000

a. Apenas casos para os quais MAH 1 <= 31.41 (FILTER) = Selected são usados na fase de análise.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Como mostra a Tabela acima, o KMO constatado é de 0,838, considerado aceitável (HILL, 2011). O resultado do KMO indicou a fatoraçoão da matriz.

A Tabela a seguir, mostra a variância total explicada.

Tabela 11 – Variância total explicada<sup>a</sup>

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado <sup>b</sup>
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total
1	6,466	43,103	43,103	6,085	40,565	40,565	3,117
2	1,537	10,247	53,350	1,190	7,933	48,498	4,458
3	1,282	8,550	61,900	,857	5,715	54,213	4,041
4	1,073	7,155	69,055	,640	4,268	58,481	4,775
5	,840	5,599	74,654				
6	,806	5,372	80,026				
7	,588	3,921	83,947				
8	,479	3,192	87,139				
9	,424	2,825	89,965				
10	,356	2,374	92,339				
11	,340	2,270	94,608				
12	,296	1,974	96,582				
13	,200	1,337	97,919				
14	,171	1,141	99,060				
15	,141	,940	100,000				

Método de Extração: Fatoração pelo Eixo Principal.

a. Apenas casos para os quais MAH 1 <= 31.41 (FILTER) = Selected são usados na fase de análise.

b. Quando os fatores são correlacionados, as somadas de carregamentos ao quadrado não podem ser adicionadas para se obter uma variância total.

Fonte: Dados da pesquisa.

Como a Tabela acima mostra, ocorreu a formação de quatro fatores com autovalores maiores que 1,416. Foi feito um teste paralelamente para verificar a validade dos fatores, como recomenda Hill (2011), e o teste de Monte Carlo, aplicando o mesmo número de variáveis e sujeitos. O resultado de 1,073, para quatro fatores, confirma a validade de quatro fatores. E no que diz respeito à variância explicada, com quatro fatores, obtivemos um total de 58,481% de explicação do fenômeno.

Como mostra a Tabela 12, a matriz de padrão apresentou um formato de quatro fatores, sendo eles: o fator relacionamento com a chefia composto pelos itens p2, p7 e p15; o fator promoções e salário composto pelos itens p11, p6, p3 e p8; o fator natureza do trabalho composto pelos itens p9, p5 e p12; e o fator relacionamento com os colegas e salários formado por p10, p14, p1, p4 e p13. Tanto o fator relacionamento com a chefia quanto o fator natureza do trabalho ficaram bastante coesos, formados exclusivamente por itens pertinentes a este fator. O fator promoções/salário apresentou uma mistura de itens pertinentes a salário e itens

pertinentes a promoção. Isso indica que há uma percepção intrínseca entre ambos, agregando-os num mesmo fator. É possível justificar essa formação com a existência dos cargos comissionados, já que uma promoção implica num aumento de salário. Entretanto, essa junção não permite afirmar que a percepção de satisfação é provocada exclusivamente pelas promoções ou pelos salários, quando se faz uma comparação entre eles.

Tabela 12 – Matriz de padrão<sup>a,b</sup>

Fator				
	Relacionamento com a chefia	Promoções e salário	Natureza do trabalho	Relacionamento com os colegas e salários
p2	,749			
p7	,670			
p15	,609			
p11		,889		
p6		,566		
p3		,561		
p8		,513		
p9			,899	
p5			,753	
p12			,586	
p10				,797
p14				,792
p1				,538
p4				,491
p13				,421

Método de Extração: Fatoração pelo Eixo Principal.

Método de Rotação: Promax com Normalização de Kaiser.<sup>a,b</sup>

a. Rotação convergida em oito iterações.

b. Apenas casos para os quais MAH\_1 <= 31.41 (FILTER) = Selected são usados na fase de análise.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 13 apresenta a correlação dos fatores. Verifica-se que o fator relacionamento com a chefia apresenta correlação abaixo de 0,5, o que configura uma correlação entre fatores baixa com os demais (correlações <+-0,5). Quanto aos fatores natureza do trabalho e relacionamento com os colegas e salários, apresentam correlação acima de 0,5, configurando correlação robusta entre esses fatores, como aponta Hair *et al.* (2009) – correlações <+-0,5. Após a confirmação dos fatores, foi calculado a média que compõe cada um dos fatores.

Tabela 13 – Matriz de correlações de fator<sup>a</sup>

Fator	Relacionamento com a chefia	Promoções e salário	Natureza do trabalho	Relacionamento com os colegas e salários
Relacionamento com a chefia	1,000			
Promoções e salário	,289	1,000		
Natureza do trabalho	,290	,598	1,000	
Relacionamento com os colegas e salários	,385	,675	,594	1,000

Método de Extração: Fatoração pelo Eixo Principal.

Método de Rotação: Promax com Normalização de Kaiser.<sup>a</sup>

a. Apenas casos para os quais MAH\_1 <= 31.41 (FILTER) = Selected são usados na fase de análise.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 14, a seguir, mostra a média obtida em cada um dos fatores encontrados. Quanto ao fator relacionamento com a chefia, a média encontrada foi 4,44; fator promoções e salário, a média encontrada foi 3,87; fator natureza do trabalho, a média encontrada foi 4,19; fator relacionamento com os colegas e salários, a média encontrada foi 4,48. Para avaliar a confiabilidade da escala e saber se há consistência nos itens de cada fator foi utilizado o alfa de Cronbach, recomendado por Marôco (2010), George e Mallery (2003). Sugerem que a >0,90= excelente; a >0,80= bom; a >0,70= aceitável; a >0,60= questionável; a > 0,50= pobre; a < 0,5= inaceitável.

O relacionamento com os colegas, bem como o relacionamento com as chefias apresentaram as maiores médias, indicando que entre os quatro fatores analisados acima, estes são os que geram a maior percepção de satisfação entre os servidores das Comissões Permanentes. Com este resultado percebe-se que para este público os salários, promoções e natureza do trabalho quando comparado com os relacionamentos interpessoais não são os fatores que geram uma maior percepção de satisfação no trabalho. Pressupõe-se, portanto, que os servidores valorizam mais as relações interpessoais que a natureza do trabalho que desenvolvem e que as possibilidades de promoção e o próprio salário.

Tabela 14 – Estatísticas Descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Fator Relacionamento com a chefia	92	2,33	5,00	4,4493	,60610
Fator Promoções e salário	92	2,00	5,00	3,8723	,69781
Fator Natureza do trabalho	92	2,33	5,00	4,1920	,56610
Fator Relacionamento com os colegas e salários	92	3,00	5,00	4,4848	,43801
N válido (listwise)	92				

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 15 mostra que não ocorreram casos omissos entre os 92 casos analisados (N) dos alfas.

Tabela 15 – Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	92	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	,0
	<b>Total</b>	92	100,0

a. Exclusão por método listwise com base em todas as variáveis do procedimento.

Fonte: Dados da pesquisa.

Como a Tabela 16 demonstra, os alfas encontrados para fator relacionamento com a chefia ( $\alpha=0,89$ ) e fator relacionamento com os colegas e salários ( $\alpha =0,84$ ) são considerados bons e para fator promoções e salario ( $\alpha=0,71$ ) e fator Natureza do trabalho ( $\alpha =0,78$ ) os alfas são considerados aceitáveis (GEORGE; MALLERY; 2003).

Tabela 16 – Estatísticas de confiabilidade

	Alfa de Cronbach	N de itens
Fator Relacionamento com a chefia	0,868	3
Fator Promoções e salário	0,716	4
Fator Natureza do trabalho	0,788	3
Fator Relacionamento com os colegas e salários	0,834	5

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela a seguir mostra que foi aplicada a medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin com o objetivo de se conhecer a possibilidade de fatoração do conjunto de itens.



Tabela 17 – Teste de KMO e Bartlett<sup>a</sup>

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,870
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	702,593
	Gl	105
	Sig.	,000

a. Apenas casos para os quais MAH 1 <= 31.41 (FILTER) = Selected são usados na fase de análise.

Fonte: Dados da pesquisa.

O KMO constatado é de 0,870. Este valor é considerado aceitável (HILL, 2011). Esse resultado indicou a fatoração da matriz.

A Tabela a seguir mostra a variância total explicada.

Tabela 18 – Variância total explicada<sup>a</sup>

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas de rotação de carregamentos ao quadrado <sup>b</sup>
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total
1	6,721	44,803	44,803	6,289	41,927	41,927	4,928
2	1,664	11,091	55,895	1,253	8,356	50,283	5,167
3	1,137	7,578	63,473	,721	4,804	55,087	4,305
4	,863	5,755	69,228				
5	,792	5,278	74,506				
6	,686	4,574	79,080				
7	,572	3,813	82,893				
8	,528	3,518	86,411				
9	,438	2,921	89,332				
10	,375	2,497	91,829				
11	,320	2,136	93,965				
12	,263	1,754	95,719				
13	,244	1,630	97,349				
14	,223	1,487	98,836				
15	,175	1,164	100,000				

Método de Extração: Fatoração pelo Eixo Principal.

a. Apenas casos para os quais MAH 1 <= 31.41 (Filter) = Selected são usados na fase de análise.

b. Quando os fatores são correlacionados, as somadas de carregamentos ao quadrado não podem ser adicionadas para se obter uma variância total.

Fonte: Dados da pesquisa.

Como a Tabela 18 aponta, ocorreu a formação de três fatores com autovalores maiores que 1,137. Foi feito um teste paralelamente para verificar a validade dos fatores, como recomenda Hill (2011), e também o de Monte Carlo, aplicando o mesmo número de variáveis e sujeitos, com o resultado de 1,025, para três fatores, confirmando, assim, a validade de três

fatores. No que diz respeito à variância explicada, com três fatores, obtivemos um total de 55,087% de explicação do fenômeno.

A Tabela a seguir mostra a matriz de padrão dos fatores.

Tabela 19 – Matriz de padrão<sup>a,b</sup>

	Significado/ Identidade/Variedade das tarefas	Fator Autonomia, Variedade das tarefas	<i>Feedback</i>
p23	,824		
p26	,804		
p28	,766		
p25	,572		
p29	,474		
p24			
p19		,897	
p21		,894	
p18		,624	
p16		,513	
p17			
p27			
p22			,802
p20			,769
p30			,591

Método de Extração: Fatoração pelo Eixo Principal.

Método de Rotação: Promax com Normalização de Kaiser.<sup>a,b</sup>

Fonte: Dados da pesquisa.

Como mostra a tabela anterior, a matriz de padrão apresentou um formato de três fatores: Fator Significado/Identidade/Variedade das Tarefas composto pelos itens p23, p26, p28, p25 e p29; o Fator Autonomia, Variedade das tarefas, composto pelos itens p19, p21, p18 e p16; e o Fator *Feedback* e Autonomia composto pelos itens p22, p20 e p30. Os itens p24, p17 e p27 não compuseram nenhum fator.

Tabela 20 – Matriz de correlações de fator<sup>a</sup>

Fator	Significado/ Identidade/Variedade das tarefas	Autonomia, Variedade das tarefas	<i>Feedback</i>
Significado/ Identidade/Variedade das tarefas	1,000		
Autonomia, Variedade das tarefas	,599	1,000	
<i>Feedback</i>	,515	,630	1,000

Método de Extração: Fatoração pelo Eixo Principal.

Método de Rotação: Promax com Normalização de Kaiser.<sup>a</sup>

a. Apenas casos para os quais MAH 1 <= 31.41 (FILTER) = Selected são usados na fase de análise.

Fonte: Dados da pesquisa.

Como mostra a tabela 20, pode-se verificar que para todos os fatores a correlação é robusta, como aponta Hair *et al.* (2009) – correlações >+0,5. Após a confirmação dos fatores, o passo seguinte foi calcular a média que compõe cada um deles.

Tabela 21 – Estatísticas Descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Significado/ Identidade/Variedade das tarefas	92	1,60	5,00	3,8739	,67854
Autonomia, Variedade das tarefas	92	2,00	5,00	4,2636	,58761
<i>Feedback</i>	92	2,00	5,00	4,1123	,68166
N válido (Listwise)	92				

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 21 mostra a média obtida em cada um dos fatores encontrados. Observa-se que para o Fator Significado/Identidade/Variedade das tarefas, a média encontrada foi 3,87; para Autonomia, Variedade das tarefas, a média encontrada foi 4,26; e para o *Feedback*, a média encontrada foi de 4,11. Para avaliar a confiabilidade da escala e identificar se há consistência nos itens de cada fator, foi utilizado o alfa de Cronbach, recomendado por Marôco (2010), George e Mallery (2003), que sugerem que a >0,90= excelente; a >0,80= bom; a >0,70= aceitável; a >0,60= questionável; a > 0,50= pobre; a < 0,5= inaceitável.

A tabela a seguir mostra que não há casos omissos entre os 92 analisados.

Tabela 22 – Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	92	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	,0
	<b>Total</b>	92	100,0

a. Exclusão por método listwise com base em todas as variáveis do procedimento.

Fonte: Dados da pesquisa.

Como a Tabela 22 mostra, os alfas encontrados para Fator Significado/Identidade/Variedade das tarefas ( $\alpha=0,79$ ) é considerado aceitável; para Fator Autonomia, variedade das tarefas ( $\alpha=0,85$ ) é considerado bom, bem como para o Fator *Feedback* ( $\alpha=0,81$ ), de acordo com George e Mallery (2003). Com a confiança das escalas, em grau de aceitável para cima, ou seja,  $\alpha>0,7$  (MAROCO; GARCIA-MARQUES, 2006), segue-se com a realização de uma Mancova, como recomenda Hair *et al.* (2009), com a finalidade de testar as médias dos fatores da escala com as variáveis demográficas (sexo, escolaridade, tempo de serviço no desempenho das atividades atuais, atividade principal, tempo de serviço em Comissões Permanentes e idade) para verificar se há influência dessas variáveis nos fatores encontrados.

Tabela 23 – Testes de efeitos entre sujeitos – MANCOVA 1

Origem		Tipo III Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.	Non-cent. Parâmetro	Poder observado <sup>e</sup>
<b>Sexo</b>	Fator Relacionamento com a chefia	0,005	1	0,005	0,018	0,894	0,018	0,052
	Fator Promoções e salário	0,005	1	0,005	0,014	0,908	0,014	0,051
	Fator Natureza do trabalho	1,375	1	1,375	6,311	0,023	6,311	0,655
<b>Escolaridade</b>	Fator Relacionamento com os colegas e salários	0,152	1	0,152	0,811	0,381	0,811	0,135
	Fator Relacionamento com a chefia	0,931	3	0,31	1,208	0,339	3,625	0,263
	Fator Promoções e salário	2,641	3	0,88	2,711	0,08	8,132	0,546
	Fator Natureza do trabalho	2,217	3	0,739	3,393	0,044	10,179	0,653

continua

Origem		Tipo III Soma dos quadra- dos	gl	Qua- drado médio	F	Sig.	Non- cent. Parâ- metro	Poder observado <sup>e</sup>
<b>Tempo de serviço na ativida- de princi- pal</b>	Fator Relacionamento com os colegas e salários	0,908	3	0,303	1,613	0,226	4,838	0,343
	Fator Relacionamento com a chefia	1,502	3	0,501	1,95	0,162	5,85	0,409
	Fator Promoções e salário	1,844	3	0,615	1,893	0,171	5,68	0,398
	Fator Natureza do trabalho	2,561	3	0,854	3,92	0,028	11,759	0,722
<b>Idade (em anos)</b>	Fator Relacionamento com os colegas e salários	0,949	3	0,316	1,687	0,21	5,061	0,358
	Fator Relacionamento com a chefia	3,213	3	1,071	4,171	0,023	12,514	0,751
	Fator Promoções e salário	0,25	3	0,083	0,257	0,855	0,77	0,089
	Fator Natureza do trabalho	4,475	3	1,492	6,849	0,004	20,546	0,934
<b>Tempo de serviço em Comis- sões Perma- nentes</b>	Fator Relacionamento com os colegas e salários	0,142	3	0,047	0,252	0,859	0,756	0,088
	Fator Relacionamento com a chefia	0,485	2	0,243	0,945	0,409	1,89	0,185
	Fator Promoções e salário	0,153	2	0,077	0,236	0,792	0,472	0,081
	Fator Natureza do trabalho	0,965	2	0,482	2,214	0,142	4,428	0,385
<b>Tempo de serviço no desem- penho das ativida- des atuais</b>	Fator Relacionamento com os colegas e salários	0,056	2	0,028	0,149	0,863	0,298	0,069
	Fator Relacionamento com a chefia	0,431	2	0,215	0,839	0,45	1,679	0,169
	Fator Promoções e salário	0,177	2	0,089	0,273	0,765	0,546	0,086
	Fator Natureza do trabalho	0,408	2	0,204	0,937	0,412	1,874	0,184
	Fator Relacionamento com os colegas e salários	0,52	2	0,26	1,387	0,278	2,774	0,255

continua

Origem	Tipo III Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.	Non-cent. Parâmetro	Poder observado <sup>e</sup>
<b>a. R Quadrado = ,850 (R Quadrado Ajustado = ,295)</b>							
<b>b. R Quadrado = ,853 (R Quadrado Ajustado = ,312)</b>							
<b>c. R Quadrado = ,866 (R Quadrado Ajustado = ,374)</b>							
<b>d. R Quadrado = ,794 (R Quadrado Ajustado = ,032)</b>							
<b>e. Calculado usando alfa = ,05</b>							

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 23 mostra a análise de covariância múltipla (MANCOVA). Em praticamente nenhum dos casos testados foi encontrado um sig <0,05 e nenhum poder observado >0,9 (HAIR *et al.*, 2009), demonstrando então que, com exceção do fator natureza do trabalho em comparação com idade que apresenta um sig <0,5 e um poder observado >0,9, nenhuma outra variável demográfica testada apresentou significância em relação aos demais fatores testados. Em sequência foi realizado um teste de medeias (ANOVA) separado para verificar detalhadamente a significância encontrada entre o fator natureza do trabalho e idade.

Tabela 24 – ANOVA

Fator Natureza do Trabalho					
	Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.
Entre grupos	,708	3	,236	,716	,545
Nos grupos	27,691	84	,330		
<b>Total</b>	<b>28,399</b>	<b>87</b>			

Fonte: Dados da pesquisa.

Como mostra a tabela ANOVA, a significância encontrada foi >0,05. Isso mostra que a variável demográfica “idade” testada não apresentou significância em relação ao fator natureza do trabalho. Em seguida foi feito um segundo teste, o tukey, também específico, para verificar se havia significância entre a variável demográfica “idade” e o fator “natureza do trabalho” apresentado anteriormente na MANCOVA e não confirmado no ANOVA. A tabela a seguir detalha o teste tukey.

Tabela 25 – Comparações múltiplas

Variável dependente: Fator Natureza do trabalho						
Tukey HSD						
(I) idade	(J) idade	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
30 a 39 anos	40 a 49 anos	,17356	,16688	,726	-,2639	,6110
	50 a 59 anos	-,06394	,14720	,972	-,4498	,3219
	mais de 60 anos	,01642	,24179	1,000	-,6174	,6502
40 a 49 anos	30 a 39 anos	-,17356	,16688	,726	-,6110	,2639
	50 a 59 anos	-,23750	,16366	,471	-,6665	,1915
	mais de 60 anos	-,15714	,25214	,924	-,8181	,5038
50 a 59 anos	30 a 39 anos	,06394	,14720	,972	-,3219	,4498
	40 a 49 anos	,23750	,16366	,471	-,1915	,6665
	mais de 60 anos	,08036	,23957	,987	-,5476	,7083
mais de 60 anos	30 a 39 anos	-,01642	,24179	1,000	-,6502	,6174
	40 a 49 anos	,15714	,25214	,924	-,5038	,8181
	50 a 59 anos	-,08036	,23957	,987	-,7083	,5476

Fonte: Dados da pesquisa.

Como mostra a tabela 25, o teste *tukey* não apresentou nenhum dos grupos de idade considerados nesta pesquisa com significância em relação ao fator natureza do trabalho. Desta forma, confirma-se que nenhuma variável demográfica considerada nesta pesquisa apresentou significância em relação aos quatro fatores analisados: relacionamento com a chefia; relacionamento com os colegas; promoções/salário; natureza do trabalho.

Ao se fazer a MANCOVA foi identificado que o fator natureza do trabalho é influenciado pela idade da pessoa. Na sequência, foram realizados testes específicos para verificar se essa influência se confirmava. Entretanto, após a realização dos testes específicos a média do fator natureza do trabalho em função da idade não deu diferença. A percepção de

satisfação do servidor não é afetada pela natureza do trabalho, independentemente da idade que ele possua.

Depois de feita a MANCOVA para a primeira escala com a finalidade de testar as médias dos fatores dessa escala com as variáveis demográficas, e a realização de dois testes específicos, ANOVA e tukey, foi feito o mesmo procedimento para a segunda escala.

A tabela a seguir apresenta a MANCOVA realizada na segunda escala.

Tabela 26 – Testes de efeitos entre sujeitos MANCOVA 2

Origem		Tipo III Soma dos Quadra- dos	gl	Qua- drado Médio	F	Sig.	Non- cent. Parâ- metro	Poder obser- vado <sup>d</sup>
Sexo	Significado/ Identidade/ Variedade das tarefas	1,357	1	1,357	7,099	,017	7,099	,706
	Autonomia, Variedade das tarefas e <i>Feedback</i>	,204	1	,204	,648	,433	,648	,118
	<i>Feedback</i> e Autonomia	,485	1	,485	,755	,398	,755	,129
Escolari- dade	Significado/ Identidade/ Variedade das tarefas	2,737	3	,912	4,772	,015	14,317	,811
	Autonomia, Variedade das tarefas e <i>Feedback</i>	,842	3	,281	,891	,467	2,673	,201
	<i>Feedback</i> e autonomia	1,204	3	,401	,625	,609	1,874	,152
Tempo de serviço na atividade principal	Significado/ Identidade/ Variedade das tarefas	5,438	3	1,813	9,483	,001	28,448	,985
	Autonomia, Variedade das tarefas e <i>Feedback</i>	3,867	3	1,289	4,093	,025	12,278	,742
	<i>Feedback</i> e Autonomia	1,929	3	,643	1,001	,418	3,002	,222

continua



Origem		Tipo III Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	Non-cent. Parâmetro	Poder observado <sup>d</sup>
Idade(em anos)	Significado/ Identidade/ Variedade das tarefas	2,008	3	,669	3,501	,040	10,503	,668
	Autonomia, Variedade das tarefas e <i>Feedback</i>	1,130	3	,377	1,196	,343	3,589	,261
Tempo de serviço em Comissões Permanentes	<i>Feedback</i> e Autonomia	,928	3	,309	,481	,700	1,444	,126
	Significado/ Identidade/Variedade das tarefas	,115	2	,057	,300	,745	,600	,090
	Autonomia, Variedade das tarefas e <i>Feedback</i>	,218	2	,109	,346	,713	,691	,096
Tempo de serviço no desempenho das atividades atuais	<i>Feedback</i> e Autonomia	,138	2	,069	,107	,899	,215	,064
	Significado/ Identidade/ Variedade das Tarefas	,129	2	,064	,337	,719	,675	,095
	Autonomia, Variedade das tarefas e <i>Feedback</i>	,326	2	,163	,518	,606	1,035	,120
	<i>Feedback</i> e Autonomia	1,285	2	,643	1,000	,390	2,000	,194

a. R Quadrado = ,914 (R Quadrado Ajustado = ,591)

b. R Quadrado = ,822 (R Quadrado Ajustado = ,152)

c. R Quadrado = ,705 (R Quadrado Ajustado = -,401)

d. Calculado usando alfa = ,05

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 26 mostra a análise de covariância múltipla (MANCOVA). Em praticamente nenhum dos casos testados foi encontrado um sig <0,05 e nenhum poder observado >0,9 (HAIR *et al.*, 2009), demonstrando então que com exceção do Fator tarefas em comparação com a variável atividade principal que apresenta um sig <0,5 e um poder observado >0,9, nenhuma outra variável demográfica testada apresentou significância em relação aos demais fatores testados. Na sequência foi realizado um teste de medeias (ANOVA) separado para verificar detalhadamente esse caso.

Tabela 27 – ANOVA

Fator Tarefas					
	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre grupos	2,273	3	,758	1,648	,185
Nos grupos	36,309	79	,460		
<b>Total</b>	<b>38,582</b>	<b>82</b>			

Fonte: Dados da pesquisa.

Como mostra a tabela 27, a significância encontrada foi  $>0,05$  mostrando então que a variável testada, atividade principal, não apresentou significância em relação ao fator tarefas. A tabela a seguir detalha o teste *tukey*.

Tabela 28 – Comparações múltiplas

Variável Dependente: Fator Significado/Identidade/Variedade das Tarefas						
Tukey HSD						
(I) Atividade principal	(J) Atividade principal	Diferença média (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Secretariado às reuniões	Redação de atas e outros documentos correlatos	,42208	,29419	,482	-,3501	1,1942
	Atividades relacionadas a eventos	,41414	,21547	,227	-,1514	,9796
	Outras atividades no âmbito da comissão	,33081	,18346	,280	-,1507	,8123
Redação de atas e outros documentos correlatos	Redação de atas e outros documentos correlatos	-,42208	,29419	,482	-1,1942	,3501
	Atividades relacionadas a eventos	-,00794	,30198	1,000	-,8005	,7846
	Outras atividades no âmbito da comissão	-,09127	,28005	,988	-,8263	,6437

continua

Variável Dependente: Fator Significado/Identidade/Variedade das Tarefas

Tukey HSD

(I) Atividade principal	(J) Atividade principal	Diferença média (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Atividades relacionadas a eventos	Redação de atas e outros documentos correlatos	-,41414	,21547	,227	-,9796	,1514
	Atividades relacionadas a eventos	,00794	,30198	1,000	-,7846	,8005
	Outras atividades no âmbito da comissão	-,08333	,19571	,974	-,5970	,4303
Outras atividades no âmbito da comissão	Redação de atas e outros documentos correlatos	-,33081	,18346	,280	-,8123	,1507
	Atividades relacionadas a eventos	,09127	,28005	,988	-,6437	,8263
	Outras atividades no âmbito da comissão	,08333	,19571	,974	-,4303	,5970

Fonte: Dados da pesquisa.

Como mostra a tabela 28, ao ser realizado um novo teste específico, o teste *tukey*, mais detalhado dentro de cada grupo da variável atividade principal, fazendo comparações múltiplas entre elas, novamente nenhum grupo apresentou variância com significância. Confirma-se, portanto, que nenhuma variável demográfica apresentou significância em comparação com os fatores: tarefas; autonomia nas tarefas; *feedback*.

Da mesma forma que na primeira escala, os resultados apontados com uma relação de significância na primeira escala, também na segunda foram submetidos ao mesmo procedimento. Após ser identificado na MANCOVA que o fator tarefas é influenciado pela variável demográfica, atividade principal, exercida pelo servidor, foram realizados testes específicos para verificar se essa influência se confirmava. Entretanto, também nesta segunda escala, após a realização dos testes específicos a média do fator tarefas em função da variável

demográfica atividade principal não deu diferença. A percepção de satisfação do servidor não é afetada pelo tipo de atividade que ele faz.

A tabela a seguir detalha as médias obtidas nos itens p31 a p40.

Tabela 29 – Estatísticas Descritivas

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>p31</b>	92	0	5	1,33	1,755
<b>p32</b>	92	0	5	1,24	1,673
<b>p33</b>	92	0	5	1,47	1,757
<b>p34</b>	92	0	5	1,04	1,582
<b>p35</b>	92	0	5	1,30	1,796
<b>p36</b>	92	0	5	2,01	1,958
<b>p37</b>	92	0	5	1,74	1,988
<b>p38</b>	92	0	5	1,59	1,755
<b>p39</b>	92	0	5	1,17	1,764
<b>p40</b>	92	0	5	1,53	1,680
<b>N válido (listwise)</b>	92				

Fonte: Dados da pesquisa.

A fim de tornar mais clara a identificação e análise da tabela 29, segue abaixo a legenda com a representação de cada item:

P31 - A quantidade de treinamentos oferecidos pelo DECOM é adequada.

P32 - A variedade de treinamentos oferecidos pelo DECOM é apropriada.

P33 -O incentivo ao aperfeiçoamento no desempenho das atividades atende minhas necessidades.

P34 - O desenvolvimento de ações que possibilitem o enriquecimento de tarefas é efetivo.

P35 - O estabelecimento de regras claras na política de promoções do DECOM é adequado.

P36 - O interesse demonstrado pelo DECOM em envolver os servidores nos projetos relacionados às Comissões é efetivo.

P37 - As ações desenvolvidas pelo DECOM em prol de melhorar as relações interpessoais dos servidores das Comissões Permanentes são adequadas.

P38 - As ações que promovem envolvimento e comprometimento dos servidores na realização de suas atividades são coerentes.

P39 - A possibilidade de tornar mais claras as atribuições que devem ser desempenhadas por cada servidor no âmbito das Comissões Permanentes é significativa.

P40 - O desenvolvimento de ações que proporcionam melhorias nos processos

desenvolvidos nas Comissões Permanentes é efetivo.

Como mostra a tabela 29, a maior média entre os itens estão em p36 (2,01) e p37 (1,74) e as menores médias encontradas p34 (1,04) e p39 (1,17). A tabela 29, abaixo, mostra a MANCOVA dos itens p31 a p40 e variáveis demográficas (sexo, escolaridade, atividade principal, idade, tempo de serviço nas Comissões Permanentes, tempo de servido na atividade atual).

Tabela 30 – Testes de efeitos entre sujeitos

Origem	Variável dependente	Tipo III Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.	Noncent parâmetro	Poder observado k
<b>Sexo</b>	p31	1,808	1	1,808	0,97	0,339	0,97	0,153
	p32	3,334	1	3,334	2,235	0,154	2,235	0,29
	p33	0,413	1	0,413	0,119	0,735	0,119	0,062
	p34	2,337	1	2,337	0,69	0,418	0,69	0,122
	p35	0,027	1	0,027	0,009	0,927	0,009	0,051
	p36	0,326	1	0,326	0,067	0,798	0,067	0,057
	p37	0,782	1	0,782	0,162	0,692	0,162	0,067
	p38	4,697	1	4,697	1,627	0,22	1,627	0,224
	p39	0,631	1	0,631	0,193	0,666	0,193	0,07
	p40	0,574	1	0,574	0,261	0,616	0,261	0,077
<b>Idade</b>	p31	11,044	3	3,681	1,974	0,159	5,923	0,413
	p32	13,468	3	4,489	3,01	0,061	9,029	0,595
	p33	9,708	3	3,236	0,93	0,449	2,79	0,209
	p34	14,484	3	4,828	1,426	0,272	4,278	0,306
	p35	1,664	3	0,555	0,173	0,913	0,518	0,075
	p36	16,751	3	5,584	1,158	0,356	3,473	0,253
	p37	14,838	3	4,946	1,027	0,407	3,082	0,228
	p38	5,537	3	1,846	0,639	0,601	1,917	0,154
	p39	1,417	3	0,472	0,144	0,932	0,433	0,071
	p40	4,561	3	1,52	0,692	0,57	2,075	0,164
<b>Escolaridade</b>	p31	3,614	3	1,205	0,646	0,597	1,938	0,156
	p32	7,815	3	2,605	1,746	0,198	5,239	0,369
	p33	7,553	3	2,518	0,724	0,552	2,171	0,17
	p34	0,768	3	0,256	0,076	0,972	0,227	0,061
	p35	0,482	3	0,161	0,05	0,985	0,15	0,057
	p36	6,964	3	2,321	0,481	0,7	1,444	0,126
	p37	19,337	3	6,446	1,339	0,297	4,016	0,289
	p38	12,582	3	4,194	1,452	0,265	4,357	0,311
	p39	1,896	3	0,632	0,193	0,899	0,58	0,079
	p40	5,826	3	1,942	0,884	0,471	2,651	0,2

continua

Origem	Variável dependente	Tipo III Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.	Noncent parâmetro	Poder observado k
Tempo de serviço em Comissões Permanentes	p31	6,499	2	3,25	1,743	0,207	3,486	0,311
	p32	0,509	2	0,255	0,171	0,845	0,341	0,072
	p33	2,795	2	1,398	0,402	0,676	0,803	0,104
	p34	1,239	2	0,619	0,183	0,835	0,366	0,074
	p35	0,477	2	0,238	0,074	0,929	0,148	0,059
	p36	29,275	2	14,638	3,035	0,076	6,07	0,506
	p37	8,269	2	4,134	0,859	0,442	1,717	0,172
	p38	0,665	2	0,333	0,115	0,892	0,23	0,065
	p39	1,146	2	0,573	0,175	0,841	0,35	0,073
	p40	1,787	2	0,893	0,406	0,673	0,813	0,104
Tempo de serviço na atividade principal	p31	3,798	3	1,266	0,679	0,578	2,037	0,162
	p32	3,557	3	1,186	0,795	0,514	2,385	0,183
	p33	12,766	3	4,255	1,223	0,334	3,669	0,266
	p34	11,732	3	3,911	1,155	0,357	3,465	0,253
	p35	7,775	3	2,592	0,807	0,508	2,422	0,185
	p36	12,311	3	4,104	0,851	0,486	2,553	0,194
	p37	11,86	3	3,953	0,821	0,501	2,463	0,188
	p38	1,824	3	0,608	0,211	0,888	0,632	0,081
	p39	1,769	3	0,59	0,18	0,908	0,541	0,077
	p40	11,789	3	3,93	1,788	0,19	5,364	0,377
Tempo de serviço no desempenho das atividades atuais	p31	1,33	2	0,665	0,357	0,705	0,713	0,097
	p32	2,123	2	1,061	0,711	0,506	1,423	0,149
	p33	0,121	2	0,061	0,017	0,983	0,035	0,052
	p34	0,851	2	0,426	0,126	0,883	0,251	0,066
	p35	9,508	2	4,754	1,481	0,257	2,962	0,27
	p36	14,153	2	7,076	1,467	0,26	2,934	0,267
	p37	13,31	2	6,655	1,382	0,279	2,765	0,254
	p38	3,113	2	1,556	0,539	0,594	1,078	0,124
	p39	7,09	2	3,545	1,084	0,362	2,168	0,207
	p40	0,337	2	0,169	0,077	0,927	0,153	0,06

a R Quadrado = ,869 (R Quadrado Ajustado = ,386)

b R Quadrado = ,884 (R Quadrado Ajustado = ,459)

c R Quadrado = ,754 (R Quadrado Ajustado = -,154)

d R Quadrado = ,694 (R Quadrado Ajustado = -,435)

e R Quadrado = ,806 (R Quadrado Ajustado = ,091)

f R Quadrado = ,837 (R Quadrado Ajustado = ,234)

g R Quadrado = ,758 (R Quadrado Ajustado = -,136)

h R Quadrado = ,793 (R Quadrado Ajustado = ,027)

i R Quadrado = ,780 (R Quadrado Ajustado = -,033)

j R Quadrado = ,841 (R Quadrado Ajustado = ,255)

k Calculado usando alfa = ,05

Fonte: Dados da pesquisa.

A fim de tornar mais clara a identificação e análise da tabela 30, segue abaixo a legenda com a representação de cada item:

P31 - A quantidade de treinamentos oferecidos pelo DECOM é adequada.

P32 - A variedade de treinamentos oferecidos pelo DECOM é apropriada.

P33 - O incentivo ao aperfeiçoamento no desempenho das atividades atende minhas necessidades.

P34 - O desenvolvimento de ações que possibilitem o enriquecimento de tarefas é efetivo.

P35 - O estabelecimento de regras claras na política de promoções do DECOM é adequado.

P36 - O interesse demonstrado pelo DECOM em envolver os servidores nos projetos relacionados às Comissões é efetivo.

P37 - As ações desenvolvidas pelo DECOM em prol de melhorar as relações interpessoais dos servidores das Comissões Permanentes são adequadas.

P38 - As ações que promovem envolvimento e comprometimento dos servidores na realização de suas atividades são coerentes.

P39 - A possibilidade de tornar mais claras as atribuições que devem ser desempenhadas por cada servidor no âmbito das Comissões Permanentes é significativa.

P40 - O desenvolvimento de ações que proporcionam melhorias nos processos desenvolvidos nas Comissões Permanentes é efetivo.

A Tabela 30 mostra a análise de covariância múltipla (MANCOVA). Em nenhum dos casos testados foi encontrado um sig  $<0,05$  e nenhum poder observado  $>0,9$ , demonstrando então que nenhuma variável demográfica testada apresentou significância em relação aos fatores testados (HAIR *et al.*, 2009).

## 6. DISCUSSÃO DOS OBJETIVOS

### 6.1 OBJETIVO GERAL

Este estudo teve como objetivo geral analisar a satisfação percebida pelo servidor quanto à realização de atividades desenvolvidas no âmbito das Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados. Traçado esse objetivo, aplicou-se um questionário com o público-alvo, levando em conta dez variáveis distribuídas em duas escalas adaptadas para a realidade do público.

O questionário aplicado foi constituído em três blocos, sendo que o objetivo geral está alinhado com a segunda parte do bloco 2, ou seja, as questões de 16 a 30 do instrumento, formado pelas variáveis: Variedade de Tarefas; Identidade das Tarefas; Significado das Tarefas; Autonomia; *Feedback*. As quinze questões que contemplam essa parte, assim como as outras, agruparam-se de acordo com o nível de similaridade entre elas. Resultante desse agrupamento, formaram-se os fatores, que são as representações dos itens, as aglutinações deles em dada representatividade. A construção do fator consiste, portanto, em pegar as notas das pessoas para cada um dos itens e fazer uma média para ter o reflexo do fator. O agrupamento dos itens pertinentes a esse objetivo formou três fatores. O fator 1 recebeu a denominação de Tarefas; o 2 passou a ser denominado Autonomia nas tarefas; o 3, *Feedback*.

A título de esclarecimento, vale ressaltar que a similaridade dentro dos fatores pode indicar uma dificuldade de entendimento do item, uma dubiedade ou baixa percepção de satisfação quanto a determinado fator. Outra situação que também pode aparecer é quando os itens não pontuam e dessa forma não constituem nenhum fator, caso dos itens 24 (Com a linha de desenvolvimento das minhas atividades que me permite fazê-las numa sequência do começo ao fim), 17 (Com a oportunidade de concluir as atividades que inicio na Comissão) e 27 (Com a minha participação nas decisões no setor da Comissão onde desenvolvo minhas atividades). É possível que o entendimento desses tópicos tenha sido muito difuso, impossibilitando a formação de aglutinações. Se este estudo for ampliado e se este questionário for utilizado como objeto de pesquisas, sugere-se que esses itens sejam alterados.

Ao se fazer a análise deste bloco, em atenção ao objetivo geral proposto, identifica-se, no fator 1, Tarefas, a dominância da variável, significado da tarefa, porém apresentando uma similaridade grande com identidade da tarefa e um pouco menor, contudo considerável com a variedade da tarefa. Esse fator foi o que apresentou a menor média (3,87) quando comparado



aos outros desse bloco. Para os servidores das Comissões Permanentes, a existência desse fator em comparação aos outros analisados é o que está gerando a menor percepção de satisfação.

O fator 2, Autonomia nas tarefas, recebeu essa denominação porque a variável autonomia apareceu no agrupamento com a primeira e a segunda notas mais altas, embora Significado e Variedade das tarefas tenham aparecido no agrupamento. Porém como as notas foram significativamente menores, ficou evidenciado a dominância desta variável. Esse fator obteve a maior média entre os três (4,26) e, por isso, reflete uma percepção de satisfação maior que a dos outros dois fatores.

Já o fator 3, *Feedback*, foi constituído exclusivamente pelos itens (22, 20 e 30), que representam *Feedback*. Um agrupamento coeso. Embora esse fator tenha apresentado média mais alta que tarefas (fator 1), ficou abaixo de Autonomia nas tarefas (fator 2). A média encontrada foi 4,11.

Comparativamente, o fator autonomia nas tarefas é o que tem maior capacidade de explicar a percepção de satisfação no trabalho para os servidores das Comissões Permanentes, enquanto as tarefas são as que têm a menor capacidade de explicar essa percepção.

## 6.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Identificar quais variáveis são mais importantes para a satisfação do servidor do Departamento de Comissões da Câmara dos Deputados é um dos objetivos específicos desta pesquisa. As questões de 1 a 15, formadoras da primeira parte do bloco 2 do questionário, estão diretamente relacionadas a esse objetivo, bem como as variáveis salário, relacionamento com os colegas, relacionamento com as chefias, natureza do trabalho e promoções.

Os cinco fatores ou variáveis, originalmente analisados, agruparam-se em quatro fatores na nova escala, recebendo uma nova denominação para adequação ao trabalho. Entretanto, o fator 1, relacionamento com a chefia, manteve uma denominação semelhante à utilizada na escala original, haja vista o agrupamento ter sido constituído exclusivamente pelos itens 2, 7 e 15, que explicam a ideia de entendimento com a chefia, maneira de tratamento e capacidade profissional da chefia imediata. Esse fator obteve uma média alta, 4,44. Dentre os quatro fatores analisados, só foi superado pelo fator 4, relacionamento com os colegas, e mesmo assim por uma diferença pequena.

O fator 2, apesar de apresentar em seu agrupamento um item correspondente a salário, teve predominância, tanto em termos de nota mais alta, quanto em quantidade de itens, do fator originalmente chamado de promoções. Os itens 11, 6, 3 e 8 se agregaram, nessa ordem,

constituindo o fator 2. Com exceção do item 6, que representa o fator original salário (relação de valor recebida com a quantidade de trabalho, capacidade profissional e esforço dispensado pelo servidor), os outros itens se referem a promoções (quantidade, maneira de realização e oportunidade – relacionada à concessão de funções de confiança, embora não seja permanente, e sim um entendimento em termos de cultura da organização). Esse fator recebe a denominação de promoções/salário. A média encontrada para esse fator foi de 3,87, a menor entre os quatro fatores. Comparativamente, é o que está gerando a menor percepção de satisfação. Também o que os servidores das Comissões Permanentes menos observam ou identificam na sua percepção de satisfação no trabalho, sendo o mais fraco. Talvez, ao se fazer uma análise qualitativa, se possa dizer que as promoções reduziram os valores encontrados, já que os itens relativos a promoções estão mais coesos. Entretanto, como os dois se agruparam, a percepção de satisfação gerada não foi tão boa quanto nos outros fatores.

O fator 3, constituído pelo agrupamento dos itens 9, 5 e 12, também manteve uma denominação semelhante ao fator original por ter sido formado exclusivamente por itens pertinentes à ideia de grau de interesse pelas tarefas, variedade e capacidade de absorção do servidor, ideia sintetizada sob a denominação de natureza do trabalho. A média obtida nesse fator foi 4,19.

O fator 4, média (4,48), constituído pelo agrupamento dos itens 10, 14, 1 (itens que explicam a ideia de relacionamento com os colegas – sentimento de colaboração), 4 e 13, nessa ordem, recebeu a denominação de relacionamento com os colegas, já que salário apareceu num valor menor (nota abaixo de 5) e numa frequência menor. Os itens que representam a ideia de salário ficaram diluídos, mesclando-se no fator 2 e no fator 4.

Nesta pesquisa, o fator 1 (relacionamento com a chefia) teve correlação baixa com os outros fatores, indicando um distanciamento dos outros fatores. Significa que há uma independência desse fator em relação aos outros.

### 6.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 2

O bloco 3 do instrumento utilizado, questões de 1 a 10, que aborda a quantidade de treinamentos; variedade de treinamentos; enriquecimento das tarefas; incentivo ao aperfeiçoamento no desenvolvimento das atividades; relacionamento interpessoal; conhecimento das tarefas; clareza na distribuição das atribuições, foi pensado em atenção ao segundo objetivo específico proposto nesta pesquisa, em busca de identificar possibilidades de desenvolvimento do servidor de forma a torná-lo mais satisfeito quanto às atribuições

desenvolvidas.

Os servidores respondentes desta pesquisa pontuaram com 1 a assertiva mais importante no entendimento deles, no sentido de ser a primeira, a maior prioridade, e com 5 a menos importante dentre os dez itens apresentados. Na análise, foi feita uma inversão para manter a sequência lógica utilizada nos demais blocos e dar magnitude de grandeza. Assim, o 1 passou a valer nota 5, e os itens sem nenhuma pontuação receberam nota zero. Se 1 fosse considerada a nota mais alta, a média seria puxada para baixo.

A maior média apresentada neste bloco foi nos itens 6 (2,01) – o interesse demonstrado pelo Decom em envolver os servidores nos projetos relacionados às Comissões é efetivo – e no item 7 (1,74) – as ações desenvolvidas pelo Decom em prol de melhorar as relações interpessoais dos servidores das Comissões Permanentes são adequadas. Já as menores médias foram nos itens 4 (1,04) – o desenvolvimento de ações que possibilitem o enriquecimento de tarefas é efetivo –, e no item 9 (1,17) – a possibilidade de tornar mais claras as atribuições que devem ser desempenhadas por cada servidor no âmbito das Comissões Permanentes é significativa.

Esse resultado demonstra que a percepção de satisfação no trabalho quando relacionada às perspectivas de aprimoramento está muito mais voltada para o envolvimento dos servidores nos projetos e nos relacionamentos interpessoais do que no enriquecimento de tarefas e desenvolvimento de tarefas, de atribuições. A ausência de subgrupo que afete essa média influencia este resultado.

Também neste bloco foi encontrada discrepância entre o que é mais importante para se aprimorar, mas novamente não existiu subgrupo, e a análise se mostrou transversal, demonstrada pela ausência de particularidades em subgrupos quanto a preferência de aprimoramento.

#### 6.4 CRUZAMENTO DE VARIÁVEIS

O cruzamento de variáveis proposto nesta pesquisa sugere o cruzamento dos dados demográficos, idade, sexo, escolaridade, tempo de serviço nas Comissões Permanentes, tempo de serviço do desempenho das atividades atuais, atividade principal com as variáveis de satisfação no trabalho consideradas na EST, satisfação com a chefia, com os colegas, com os salários, com as promoções e com a natureza do trabalho e também com as variáveis consideradas na WDQ, variedade, identidade, significado das tarefas, autonomia e *feedback*, e ainda sugere um cruzamento com os itens do bloco 3, relacionados às perspectivas de melhoria.

De modo geral, cabe observar que os dados demográficos analisados não influenciaram os fatores considerados nesta pesquisa quanto à percepção de satisfação e nem quanto às perspectivas de melhoria. Num primeiro momento, ao ser feita a análise da covariância múltipla (MANCOVA), o fator natureza do trabalho apresentou significância em relação à variável demográfica idade. Entretanto, ao se fazer o teste específico, teste de medeias (ANOVA), e também o teste *Tukey* esse resultado não se confirmou. O mesmo ocorreu com o fator **tarefas** em relação à atividade principal, que na Mancova deu significância, mas ao se fazer a Anova e Tukey o resultado não se confirmou.

Um terceiro cruzamento proposto foi entre satisfação no trabalho e perspectivas de melhoria e o que se observa é que os fatores que apresentaram maior média, no que diz respeito à percepção de satisfação, são os relacionamentos interpessoais, com os colegas e chefias. Se a magnitude é maior nestes fatores, significa que são eles que geram uma maior percepção de satisfação no trabalho. Os fatores que apresentaram menor média, inclusive tendo uma média semelhante entre eles, foram **tarefas** e **promoções/salários**. Quando são analisadas as perspectivas de melhorias são apontados como prioridade os relacionamentos e envolvimento nos projetos do DECOM e como menos significativos na perspectiva de melhorias as **tarefas**. Esse resultado comparativo reforça a ideia já apresentada de que a maior magnitude está voltada para os relacionamentos interpessoais e não para as tarefas, conforme apresentado nas tabelas 31 e 32, a seguir, que apresentam em ordem decrescente a média encontrada para cada um dos 7 fatores encontrados nas duas escalas e para cada um dos itens que compõem o bloco 3, respectivamente.

Tabela 31 – Média dos fatores

FATOR	MÉDIA
<b>Relacionamento com os colegas</b>	4,48
<b>Relacionamento com a chefia</b>	4,44
<b>Autonomia nas tarefas</b>	4,26
<b>Natureza do trabalho</b>	4,19
<b>Feedback</b>	4,11
<b>Promoções/salário</b>	3,87
<b>Tarefas</b>	3,87

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 32 – Média dos itens do bloco 3

ITENS – IDEIA ASSOCIADA	MÉDIA
<b>6 – Envolvimento nos projetos das Comissões</b>	2,01
<b>7 – Relações interpessoais</b>	1,74
<b>8 – Envolvimento/comprometimento nas atividades</b>	1,59
<b>10 – Melhoria nos processos</b>	1,53
<b>3 – Melhor desempenho das atividades</b>	1,47
<b>1 – Quantidade de treinamentos</b>	1,33
<b>5 – Política de promoções</b>	1,30
<b>2 – Variedade de treinamentos</b>	1,24
<b>9 – Clareza nas atribuições</b>	1,17
<b>4 – Enriquecimento de tarefas</b>	1,04

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que os itens que mais despertaram a atenção dos servidores das Comissões Permanentes, quando se trata de pensar em possíveis melhorias na percepção de satisfação no trabalho estão relacionados com a ideia de envolvimento nos projetos, que é de certa forma, gerador de integração e de relacionamentos interpessoais. Esse achado corrobora o resultado encontrado quanto aos fatores que obtiveram maior média, que são os relacionamentos com os colegas e com as chefias, independente de qual grupo demográfico ele se situe.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados nesta pesquisa foram obtidos após as análises feitas nas respostas aos questionários construídos a partir da EST e do WDQ e aplicados entre os servidores das Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados. Os fatores foram construídos com base nas escalas adotadas nesta pesquisa, com os pequenos e normais desalinhos empíricos, mas sem comprometer a validade deles. O resultado encontrado retrata a realidade nas Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados, com base nas variáveis consideradas nesta pesquisa.

A divisão de fatores nas escalas não deu igual a divisão original, que apresenta cinco fatores para cada escala utilizada, totalizando dez fatores. Seguindo essa lógica, era esperado que fossem encontrados cinco fatores para cada escala, mas foram encontrados quatro fatores na primeira escala (questões de 1 a 15) e três fatores na segunda escala (questões de 16 a 30). Frente a essa comparação com o original, que são escalas já validadas, a melhor estrutura, que respeita o máximo possível a estrutura original foi com quatro para uma e três para outra. Isso é justificável porque foi feita uma adaptação das escalas para a realidade do Decom, e essa adaptação gerou estrutura diferenciada da original. Embora modificada a escala, não foi encontrada diferença nos níveis de satisfação para nenhum dos sete fatores analisados quando cruzados com os dados demográficos.

Isso significa que os servidores público-alvo desta pesquisa não têm uma percepção de satisfação diferente a depender do grupo demográfico considerado nesta pesquisa. Essa diferença no nível de percepção está relacionada aos fatores considerados e não às variáveis demográficas.

O fenômeno de satisfação analisado até tem diferenciação significativa entre os fatores considerados, mas essa diferenciação não é influenciada pelo tipo de pessoa. É uma característica geral das Comissões Permanentes e quem sabe da própria organização. Sugere-se que em estudos futuros, esse fato seja objeto de estudo. Dentre os fatores considerados, as pessoas evidenciaram que o relacionamento com os colegas e o relacionamento com as chefias são os que geram maior percepção de satisfação, e que o fator tarefas, bem como o fator promoções/salário são os que geram menor percepção de satisfação no trabalho. Essa é uma característica geral e não específica a determinada variável demográfica. É possível que esse fenômeno esteja relacionado ao clima da organização ou ainda a outros fatores não considerados nesta pesquisa. Quanto ao escopo desta pesquisa, as características demográficas não fizeram diferença. Não influenciaram na percepção de satisfação. A diferença encontrada deu-se entre

os fatores de satisfação, mas essa diferença é comum a todos os participantes da pesquisa, e não a um grupo específico. Houve, portanto, certa homogeneidade no padrão de percepção de satisfação percebida pelos servidores. Não houve segmentação, nem a formação de subgrupos.

Para se chegar a essa conclusão, foi feita a estrutura fatorial, e essa estrutura foi testada e validada. O resultado encontrado foi consistente. Há certamente aspectos que não foram observados. Entretanto, tudo que estava no escopo do trabalho foi observado. É possível que pontualmente fossem encontradas percepções de satisfação significativamente diferentes. Mas ao se analisar uma dada característica diluída em todos os setores, não foi observada diferença. Isso indica uma transversalidade. Outra possibilidade de encontrar resultados diferentes é se as variáveis analisadas fossem divididas por setor. Mas isso também não era escopo desta pesquisa.

Quando foi feito o cruzamento entre satisfação no trabalho e perspectivas de melhoria, as relações interpessoais e o envolvimento nos projetos do departamento obtiveram as maiores médias, e os fatores correspondentes ao enriquecimento das tarefas e promoções/salário obtiveram a menor média. Isso demonstra que a percepção de satisfação em relação às perspectivas de melhoria está muito mais voltada para os relacionamentos interpessoais do que para o enriquecimento de tarefas, treinamentos e ações voltadas à natureza do trabalho. Dentre as variáveis analisadas, os relacionamentos interpessoais são, portanto, os que determinam a percepção de satisfação. Essa conclusão, após análise do bloco 3, foi ratificada. A análise do bloco 2 apontou o fator 1 com correlação mais baixa em relação aos outros, o que implica numa menor similaridade com os outros. Foi encontrada discrepância entre o que é mais importante para se aprimorar, mas novamente não existiu subgrupo e a análise foi transversal. Confirma-se que não houve particularidades nos subgrupos quanto a preferência no aprimoramento. O fato de o item 6 (O interesse demonstrado pelo Decom em envolver os servidores nos projetos relacionados às Comissões é efetivo) e o item 7 (as ações desenvolvidas pelo Decom em prol de melhorar as relações interpessoais dos servidores das Comissões Permanentes são adequadas) terem sido, de maneira geral, considerados mais significativos, e o item 4 (O desenvolvimento de ações que possibilitem o enriquecimento de tarefas é efetivo) menos significativo é explicado pela não formação de subgrupo que afetasse essa média.

A percepção de satisfação mais voltada para os relacionamentos interpessoais e menos voltada para o enriquecimento das tarefas, independentemente das variáveis demográficas, aponta para uma transversalidade. E isso implica que não é necessário desenvolver programas de melhoria para grupos específicos, como, por exemplo, mulheres jovens. A atuação deve ser voltada para todos indistintamente. O que importa é o elemento que está sendo medido e não a

característica da pessoa. Implica também que as ações devem priorizar as relações interpessoais, pois quanto mais essas relações se fortalecem, maior a percepção de satisfação gerada.

Alguns questionamentos podem ser levantados para um estudo futuro, tais como:

- Será que ao se medir uma característica psicológica, personalidade, valores da pessoa, o resultado muda?
- É possível que ao se testar variáveis mais complexas do ser humano, sejam encontradas diferenças?
- Essa característica transversal se manteria se o público fosse outro? Se fosse outro departamento da Câmara dos Deputados ou outra organização?

Esses questionamentos não faziam parte do escopo desta pesquisa, portanto, não é possível fazer nenhuma afirmação com base nos objetivos considerados. Mas são possibilidades de continuidade desta pesquisa, dentre outras. Portanto, sugere-se para estudos futuros que o escopo seja ampliado e aborde-se outras variáveis que não foram contempladas nesta pesquisa.

Conclui-se que não há uma particularidade entre grupos, eles são transversais tanto para os fatores de satisfação encontrados nos itens de satisfação pertinentes ao bloco 2, quanto para os fatores do bloco 3. Não existiu preferência, predileção ou variedade na percepção de satisfação em função de qualquer uma das variáveis demográficas, confirmando a transversalidade da percepção.

Conclui-se que os fatores encontrados a partir dos itens da primeira parte do bloco 2 do questionário confirmam a visão multidimensional e afetivo-cognitivo. (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). Confirmam as ideias de que no início do século XXI, a satisfação no trabalho é vista como um dos muitos conceitos que abordam a afetividade no trabalho, sendo até mesmo considerada como um dos componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado de envolvimento e de comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008).

Outro entendimento confirmado nos achados dessa pesquisa e apontados nos estudos de Siqueira (2008) é a indicação de que a satisfação no trabalho é um sentimento sensível às políticas e práticas gerenciais. E, ainda, o conceito de satisfação no trabalho entendido nesta pesquisa, como um estado cognitivo-afetivo resultante da percepção de que o indivíduo faz a partir do seu envolvimento com as atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho, levando-o a resultados que vão ao encontro da satisfação de suas necessidades físicas, psicológicas e sociais.

Entretanto, os fatores encontrados com base nos itens da segunda parte do bloco 2,



baseados no modelo das características da função desenvolvido por Hackman e Oldham (1980), que diz que satisfação no trabalho é resultante das características do trabalho executado; que o desempenho das atividades interfere na percepção de satisfação; e as características do trabalho, influenciam o estado psicológico crítico do indivíduo que, por sua vez, influencia os resultados foram só parcialmente confirmados na realidade das Comissões Permanentes. Apesar de autonomia nas tarefas ter obtido uma média boa, abaixo somente de relacionamento com os colegas e com as chefias, bem como *feedback*, que entre os sete fatores, ficou com a quinta média, do maior para menor, as tarefas, as atividades, no que diz respeito a significado, variedade e identidade, não representaram um valor que demonstrasse capacidade de gerar percepção de satisfação quando comparado aos outros fatores analisados.

A média do fator tarefas não deu diferença em função da atividade principal exercida pelo servidor. Aliás, nenhum fator considerado deu diferença em relação aos dados demográficos. Entretanto, essa peculiaridade quanto à atividade principal merece ser destacada, pois significa que, mesmo que seja trocada a atividade do servidor, a sua percepção de satisfação não é afetada. Logo, mexer na atividade não é o caminho para se tentar melhorar a percepção de satisfação do servidor.

## **8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Conclui-se, portanto, que os objetivos propostos nessa dissertação, tanto o geral quanto os específicos foram alcançados na forma proposta. Os resultados apontam solidamente para a afetividade, a qualidade de vida no trabalho, políticas e práticas gerenciais.

Recomenda-se ao Centro de Formação e Treinamento- CEFOR, a realização de eventos relacionados a práticas gerenciais humanistas e a relacionamentos interpessoais, tais como comunicação não violenta, gestão de conflitos e outros correlatos que possibilitem o desenvolvimento do servidor.

Recomenda-se também a extensão dessa pesquisa a outras unidades organizacionais da Câmara dos Deputados.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de Gestão de Pessoas e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1998.

ARAÚJO, A. P. **Motivação e satisfação no trabalho**: uma pesquisa junto aos empregados de uma instituição bancária a partir da teoria da motivação e higiene formulada por F. Herzberg. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1985.

ARMSTRONG, M. **Human resource management practice**. 9. ed. Londres: Kogan Page, 2003.

ARVEY, R. D.; CARTER, G. W.; BUERKLEY, D. K., Job satisfaction: Dispositional and situational influences. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (ed). **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. 6 ed. Chichester: Wiley, 1991. p. 359 -383.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: UFSC, 1998. 285 p.

BARÇANTE, L. C.; CASTRO, G. C. de. **Ouvindo a voz do cliente interno**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BILHIM, J. A. F. **Teoria organizacional, estrutura e pessoas**. Lisboa: ISCSP, UTL., 2006.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A. F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A. F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Ato da Mesa nº 18, de 18 de maio de 1987**. Fixa a lotação de servidores nas Comissões Permanentes, dispõe sobre a criação e transformação de funções e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, 1987. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/1980-1987/atodamesa-18-26-maio-1987-319114-norma-cd-mesa.html>. Acesso em: 28 maio 2019.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Ato da Mesa nº 33, de 11 de abril de 2012**. Delega aos Presidentes das Comissões Permanentes e Temporárias da Câmara dos Deputados, da Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização e da Representação Brasileira no Parlamento do Mercosul competência para autorizar, dentro dos limites fixados, despesas referentes aos eventos que o Colegiado promova ou de que participe nos termos deste Ato. Brasília: Câmara dos Deputados. 2012a. Disponíveis em: <https://www2.camara.leg.br/busca/?tiponormaT=Ato+da+Mesa&o=relevance&v=legislacao&colecão=T&numero=33&ano=2012&x=14&y=16>. Acesso em: 15 jun. 2019.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Ato da Mesa nº 45, de 17 de outubro de 1996**. Estabelece atribuições de cargos em comissão e funções comissionadas e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, 1996. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/1996/atodamesa-45-17-outubro-1996-320942-norma-cd-mesa.html>. Acesso em: 28 maio 2019.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Ato da Mesa nº 78, de 31 de janeiro de 2013**. Institui na Câmara dos Deputados o Serviço de Informação ao Cidadão de que trata a Lei nº 12.527, de 2011, e o Ato da Mesa nº 45, de 2012, e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, 2013b. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/2013/atodamesa-78-31-janeiro-2013-775256-norma-cd-mesa.html>. Acesso em: 10 jun. 2019.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Ato da Mesa nº 126, de 19 de dezembro de 2013**. Dispõe sobre a estrutura administrativa do Departamento de Comissões da Câmara dos Deputados e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, 2013a. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/2013/atodamesa-126-19-dezembro-2013-777757-norma-cd-mesa.html>. Acesso em: 10 jun. 2019.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Planejamento Estratégico da Câmara dos Deputados**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2012b. Disponível em: <https://camaranet.camara.leg.br/documents/37194/372951/Planejamento+Estrat%C3%A9gico+2012-2023/841ec4f9-d70f-4c1c-8352-351cb59578aa>. Acesso em: 28 maio 2019

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Relatório de Pesquisa de Clima Organizacional da Câmara dos Deputados**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2019. Disponível em: <https://camaranet.camara.leg.br/documents/2787635/0/Relat%C3%B3rio%20Pesquisa%20de%20Clima%202018.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2019.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Resolução nº 20, de 01 de dezembro de 1971**. Dispõe sobre a organização administrativa da Câmara dos Deputados e determina outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, 1971. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/busca/?tiponormaT=Resolu%C3%A7%C3%A3o+da+C%C3%A2mara+dos+Deputados&o=relevance&v=legislacao&colecão=T&numero=20&ano=1971&x=14&y=16>. Acesso em: 10 jun. 2019.

BRAVO, M. J.; PEIRÓ, J. M.; RODRÍGUEZ, I. Satisfacción laboral. *In*: PEIRÓ, J. M.; PRIETO, F. (ed.). **Tratado de Psicología del Trabajo**. Madrid: Síntesis, 2002. p. 343-394.

BRIEF, A. P. **Attitudes in and around organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

BRUNELLI, M.G.M. **Motivação no Serviço Público**. Dissertação (Pós-graduação em Gestão Pública) - Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2008. Disponível em: [http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu\\_doc/maria\\_da\\_graca\\_mello\\_brunelli\\_tcc.pdf](http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli_tcc.pdf). Acesso em: 8 jun. 2018.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total**. 2.ed. São Paulo: Bloch, 1992.

CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). **Psico-USF**, v. 13, n. 2, p. 203-210, 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-82712008000200007&script=>

sci\_abstract&tlng=pt. Acesso em: 20 jun. 2019

CARNEIRO, A. C. S.; SANTOS, L. C. A.; NÓBREGA NETTO, M.G. **Curso de Regimento Interno**. 2. ed. Brasília: Ed. Câmara, 2013. 466 p. (Série conhecendo o legislativo, 12).

CAVASSANI, A. P.; CAVASSANI, E. B.; BIAZIN, C. C. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam a organização. *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (SIMPEP), 13. 2006, Bauru. **Anais [...]**. Bauru: UNESP, 2006. p. 1-8.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. **Administração em Pauta**, São Paulo, n. 75, p. 3, 1993. Disponível em: [http://dedalus.usp.br/F/NKMSGDYEFHGE5XRM5X6CQFA811C89UUI76I8MVJK8P6RM1GMSK-15256?func=full-set-set&set\\_number=001032&set\\_entry=000001&format=999](http://dedalus.usp.br/F/NKMSGDYEFHGE5XRM5X6CQFA811C89UUI76I8MVJK8P6RM1GMSK-15256?func=full-set-set&set_number=001032&set_entry=000001&format=999). Acesso em: 25 maio 2019.

CODA, R. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. 1986. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.

CONTE, A. L. Qualidade de Vida no Trabalho: funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. **Revista FAE Business**, Curitiba, n. 7, p. 32-34, 2003. Disponível em: <https://www.ebah.com.br/content/ABAAEiKwAG/qualidade-viida-no-trabalho>. Acesso em: 23 maio 2019.

CORDEIRO, S.; PEREIRA, F. Características do trabalho variáveis sócio-demográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa. **Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias: Estudos e Ensaios**, Lisboa, n. 10, p. 68-78, 2006. Disponível em: <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rhumanidades/article/view/1273>. Acesso em: 14 mar. 2019.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika** [s.l.] n.16, p. 297–334, 1951. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02310555>. Acesso em: 11 nov. 2019.

CURA, M. L. A. D. **Satisfação profissional do enfermeiro**. 1994. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 1994. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11691999000400004&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11691999000400004&lng=en&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 5 abr. 2019.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1997.

ELLICKSON, M. C.; LOGSDON, K. Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. **State and Local Government Review**, v. 33, n. 3, p. 173-84, Fall, 2001.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle de qualidade total**. 40. ed. São Paulo: Bloch Editores, 1992.

FERREIRA, J. C.; NEVES, J.; CAETANO, A. (coord.). **Manual de Psicossociologia das**

**organizações.** Lisboa: Escolar Editora, 2011.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística utilizando o SPSS.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 7-18, out./dez. 1987. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901987000400003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901987000400003). Acesso em: 12 set. 2019.

FRASER, T. M. **Human stress, work and job satisfaction: a critical approach.** Germany: International Labour Office, 1983. 78 p. Disponível em: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_250134.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_250134.pdf). Acesso em: 3 dez. 2018.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GARCIA, E. O. P. O conteúdo significativo da Qualidade de Vida no Trabalho para funcionários públicos de uma secretaria de saúde. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, [s.l.] v. 1, n. 1, p. 76-94, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31223/o-conteudo-significativo-da-qualidade-de-vida-n--->. Acesso em: 20 out. 2019.

GEORGE, D. M.; MALLERY, Y. P. **SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference.** 11.0. Michigan: update. 2003.

GEORGE, J. M.; JONES, G. R. **Understanding and managing organizational behavior.** 2. ed. Harlow: Addison-Wesley, 1999.

GEORGE, J.M; BRIEF, A.P. The economic instrumentality of work: An examination of the moderating effects of financial requirements and sex on the pay-life satisfaction relationship. **Journal of Vocational Behavior**, n. 37, p. 357-368, 1990.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G.R. Development of the job characteristics. **Journal of Applied Psychology**, n. 60, p. 159-170, 1975. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/fulltext/1975-22031-001.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2019.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G.R. **Motivation through the design of work: test of a theory.** New Haven: Yale University, 1974.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G.R. **Work redesign.** Ney York: Addison – Wiley, 1980.

HAIR, J. F.; *et al.* **Análise multivariada de dados.** Porto alegre: Bookman Editora, 2009.

HAPPEL, B.; MARTIN, T.; PINIKAHANA, J. Burnout and job satisfaction: a comparative study of psychiatric nurses from forensic and a mainstream mental health service. **International Journal of Mental Health Nursing**, n. 12, p. 39-47, 2000.

HENDRICKSON, A. E.; WHITE, P. O. Promax: A quick method for rotation to oblique simple structure. **British journal of statistical psychology**, v. 17, n. 1, p. 65-70, 1964.

HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. New York: The World Publishing Company, 1966.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. **The motivation to work**. New York: Willy, 1959.

HILL, Brent Dale. **Sequential Kaiser-meyer-olkin Procedure as an Alternative for Determining the Number of Factors in Common-factor Analysis: a Monte Carlo Simulation**. 2011. Tese (Doutorado em Filosofia) - Faculty of the Graduate College, Oklahoma State University, Oklahoma, 2011. Disponível em: [https://shareok.org/bitstream/handle/11244/7431/School%20of%20Teaching%20and%20Curriculum%20Leadership\\_143.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://shareok.org/bitstream/handle/11244/7431/School%20of%20Teaching%20and%20Curriculum%20Leadership_143.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 9 nov. 2019.

HOPPOCK, R. **Job satisfaction**. New York: Harper, 1935.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAU, R.S.M. Quality of working life and performance. An ad hoc investigation of tow elements in the service profit chain model. **International Journal of Service Industry Management**, v. 11, n.5, p. 422-437, 2000.

LICHT, R. H. **Satisfação, responsabilidade e sentido no trabalho: um estudo preliminar de associação**. 1990. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.

LIMA, M. L.; MONTEIRO, M. B.; VALA, J. A satisfação organizacional: confronto de Modelos. In: VALA, J. *et al.* (org.). **Psicologia social das Organizações: estudos em empresas portuguesas**. 2. ed. Oeiras: Celta Editora, 1995. p. 101-122.

LIMA, M. L., VALA, J.; MONTEIRO, M. B. A satisfação organizacional – confronto de modelos. In: VALA, J. *et al.* (ed.). **Psicologia Social das Organizações: estudos em empresas portuguesas**. Oeiras: Celta Editora, 1994. p. 101 -122.

LOCKE, E. A. The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: DUNNETTE, M. D (org.). **Handbook of industrial and organizational psychology**, Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1976. p. 1297-1350.

LOCKE, E. A. What is Job satisfaction? **Organizational Behaviour Human Performance**, Washington, v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED023138.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2019.

LOFFQUIST, L. H.; DAVIS, R. V. **Adjustment to work**. New York: Appleton Century Crofts, 1969.

LUZ, R. S. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais**: Fundamentos teóricos, software & aplicações. Lisboa: ReportNumber, 2010.

MARÔCO, J. **Análise estatística com o PASW Statistics (ex-SPSS)**. 5.ed. Pêro Pinheiro: ReportNumber, 2011.

MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? **Laboratório de psicologia**, Lisboa, v. 4, n. 1, p. 65-90, 2006. <http://publicacoes.ispa.pt/index.php/lp/article/viewFile/763/706>. Acesso em: 11 nov. 2019.

MARTINEZ, M. C. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador**. 2002. Dissertação (Mestrado em Saúde Ambiental) – Programa de Pós-Graduação do Departamento de Saúde Ambiental, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6134/tde-07112006-210400/publico/MartinezMC.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2018.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Caderno de Psicologia Social e do Trabalho**, São Paulo, v. 6, p. 59-78, 2003. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25851/27583>. Acesso em: 18 jun. 2018.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G.E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico USF**, Uberlândia, v. 11, n. 2, p. 195-205, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v11n2/v11n2a08.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2018.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. 2.ed. New York: Harper & Row Publishers, 1950.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAYO, E. **The human problems of na industrial civilization**. New York: The Macmillan Company, 1933. 194 p.

MCGREGOR, D.; MAYO, E. **Problemas humanos de uma civilización industrial**. Buenos Aires: Galatea Nueva Visión, 1959.

MELEIRO, A. R.; SIQUEIRA, M. M. M. Os impactos do suporte do supervisor e de estilos de liderança sobre bem-estar no trabalho. *In*: ENANPAD, 29. 2005, Brasília. **Anais [...]**. Maringá: ANPAD, 2005. p. 1-15. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-eorb-0992.pdf>. Acesso em: 5 maio 2018

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158 -179, abr. 2010. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-11682010000100011](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011). Acesso em: 10 set. 2019.



MONTGOMERY, M. R. **Does absence of Managerial communication negatively influence job satisfaction?** A quantitative examination of the correlation between job satisfaction and Role Conflict and Role Ambiguity among Hig-tech employees. 2011. Tese (Doctor of Philosophy) – Capella University, Harold Abel School of Social and Behavioral Sciences, Minneapolis, 2011.

MORGESON, F.P.; CAMPION, M.A. Work design. *In*: BORMAN, W.; ILGEN, D; KLIMOSKI, R. (ed.). **Handbook of psychology: industrial and Organizational Psychology**. Hoboken, N.J.: Wile, 2003. p. 423-452, v. 3.

MORGESON, F. P.; HUMPHREY, S. E. The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 91, n. 6, p. 1321-1339, 2006. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/fulltext/2006-20695-011.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2019.

NADLER, D.; LAWLER, E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983. Disponível em: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/0090261683900037?token=8C1E1F090BD2B4117AEE3E653A7F59AA885BAB694ADCE3A5DFE031A0AA36FFF22B950D756D0EF9C820A6B5C475B0E48B>. Acesso em: 10 out. 2019.

NEWSTROM, J. W. **Organizational behavior: human behavior at work**. New York: Tata Mc Graw – Hill Publishing C. Ltd., 2007.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Catalão: UFG, 2011. 72 p.

ORPEN, C. A cognitive consistency approach to job satisfaction. **Psychological Reports**, v. 36, p. 239-245, 1974. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2466/pr0.1974.35.1.239>. Acesso em: 18 jun. 2018.

ORPEN, C. Effect of flexible working hours on employee satisfaction and performance: A field experimente. **Journal of Applied Psychology**, v. 66, n. 1, p. 113 -115, 1981. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1981-13665-001>. Acesso em: 18 jun. 2018.

PAIM, R. *et al.* **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PASQUALI, L. **Análise factorial para pesquisadores**. Brasília: LabPAM, 2005.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. **Administrative Science Quarterly**, v. 18, n.4, p. 515-526, 1973. Disponível em: <https://www.jstor.org/preview-page/10.2307/2392203?seq=1>. Acesso em: 22 out. 2019.

PEREIRA, O. G. **Fundamentos do comportamento Organizacional**. 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gubernkian, 2004.

PÉREZ-RAMOS, J. **Satisfação no trabalho: metas e tendências**. 1980. Tese (Doutorado em Livre-docência) - Instituto de Psicologia de Assis, Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho, Assis, 1980.

PINA, C., *et al.* **Manual do Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa: Editora RH, 2007.

QUARSTEIN, V. A.; MCAFEE, R. B.; GLASSMAN, M. The situational occurrences theory of job satisfaction. **Human Relations**, v. 45, n. 8, p. 859-873, 1992. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872679204500806>. Acesso em: 18 jun. 2018.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROSSO, F. **Gestão ou Indigestão de Pessoas**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: JosseyBass, 1985.

SCOTT-LADD, B.; TRAVAGLIONE, A.; MARSHALL, V. Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 27, n. 5, p. 399-414, 2006. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2007-01422-005>. Acesso em: 19 jun. 2018.

SHAJAHAN, D. S.; SHAJAHAN, L. **Organization behavior**. New Delhi: New Age International Publications, 2004.

SILVA, N.; TOLFO, S. R. Cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho: um estudo no ramo hoteleiro de Florianópolis. **Convergência: Revista de Ciências Sociais**, Florianópolis, v. 6, n. 20, sept./dic. 1999. Disponível em: <https://convergencia.uaemex.mx/article/view/1877>. Acesso em: 10 out. 2019.

SIQUEIRA, M. M.M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo**. 1995. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1995. Disponível em: <https://www.scienceopen.com/document?vid=92e16591-c9c9-4762-8f36-16b56a670ee0>. Acesso em: 10 abr. 2018.

SIQUEIRA, M. M.M. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 10, n. 1, p. 83-93, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v10n1/28011.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2018.

SIQUEIRA, M. M.M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M.M.; GOMIDE JR., Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *In*: ZANELLI J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-330.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v24n2/09.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2018.

SOUZA, E. L. P. de. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgar Blucher, 1978.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SUAR, D.; TEWARI, H. R.; CHATURBEDI, K. R. Subordinates Perception of Leadership Styles and Their Work Behaviour. **Psychology and Developing Societies**, v. 18, n. 1, p. 93-114, 2006. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/097133360501800106>. Acesso em: 12 set. 2018.

SUEHIRO, A. C. B. *et al.* Vulnerabilidade ao estresse e satisfação no trabalho em profissionais do Programa de Saúde da Família. **Boletim de Psicologia**, São Paulo, v. 58, n. 129, dez. 2008. Disponível em:

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0006-59432008000200008](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0006-59432008000200008). Acesso em: 15 set. 2018.

TAMAYO, A. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 37-47, abr./jun. 2000. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722001000100006&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722001000100006&script=sci_arttext&tlng=en). Acesso em: 10 set. 2018.

TEIXEIRA, G. M. *et al.* **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TIRMIZI, M. A.; MALIK, M. I.; MAHMOOD-UL-HASAN. Measuring satisfaction: an investigation regarding age, tenure and job satisfaction of white collar employees.

*In*: INTERNATIONAL COLLOQUIUM ON BUSINESS & MANAGEMENT, 2007, Bangkok. **Anais** [...] Bangkok. 2007, p. 1-12. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/269986855\\_Measuring\\_satisfaction\\_An\\_investigation\\_regarding\\_age\\_tenure\\_and\\_job\\_satisfaction\\_of\\_white\\_collar\\_employees](https://www.researchgate.net/publication/269986855_Measuring_satisfaction_An_investigation_regarding_age_tenure_and_job_satisfaction_of_white_collar_employees). Acesso em: 26 set. 2018.

TORO, F. Clima organizacional y expectativas em la perspectiva del cambio, **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**, Medellín, v. 11, n. 1 e 2, p. 163 – 173, 1992.

Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=3292272&pid=S1984-6657200300010000200026&lng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=3292272&pid=S1984-6657200300010000200026&lng=pt). Acesso em: 11 out. 2019.

TSANG, H. W. H.; WONG, A. Scale CV: IJSS for people with Mental Illness Development and Validation of the Chinese Version of Indiana Job Satisfaction. **International Journal of Social Psychiatry**, v. 51, n. 2, p. 177-191, 2005. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0020764005056766>. Acesso em: 13 dez. 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, A. M. C. **Personalidade e satisfação com o trabalho em agentes da PSP**. 2005.

Dissertação (Mestrado em Criminologia) – Faculdade de Direito, Universidade do Porto, Porto, 2005. Disponível em: <https://scholar.google.com/scholar?cluster=9766263026277532088&hl=en&oi=scholar>. Acesso em: 12 dez. 2018.

VILELAS, J. **Investigação: o processo de construção do conhecimento**. Lisboa: Edições Sílabo, 2009.

VROOM, V. H. **Work & motivation**. New York: Wiley & Sons, 1964.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n.1, p. 11-12, 1973. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/05174145ee53de19223eae9febab8ba8/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=35193>. Acesso em: 7 jun. 2018

ZALEWSKA, A. M. Achievement and social relations values as conditions of the importance of work aspects and job satisfaction. **International Journal of Occupational Safety and Ergonomics**, v. 5, n. 3, p. 395-416, 1999. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10803548.1999.11076428>. Acesso em: 17 out. 2018.

ZANELLI, J.C. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## APÊNDICE

### Instrumento de coleta de dados



CÂMARA DOS DEPUTADOS  
CENTRO DE FORMAÇÃO, TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM PODER LEGISLATIVO

Prezado Servidor,

Como aluna do mestrado profissional em Poder Legislativo, realizado no Centro de Formação e Treinamento da Câmara dos Deputados, encontro-me na fase de coleta de dados a fim de subsidiar minha pesquisa sobre a relação entre satisfação do servidor e atividades desenvolvidas nas Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados.

O resultado desta pesquisa depende das informações obtidas por meio deste questionário, assim, sua participação é muito importante. Solicito a gentileza de dedicar alguns minutos para responder às questões. Os questionários serão tratados de forma agrupada, de modo confidencial e anônimo.

O questionário divide-se em 3 partes. A primeira, composta por 6 questões destinadas a recolher informações sobre dados demográficos, a segunda, composta por 30 questões sobre a temática atividades e satisfação no trabalho e a terceira sobre perspectivas de aprimoramento (10 questões). Para mensuração das variáveis de satisfação no trabalho e para perspectivas de aprimoramento foi utilizada uma escala do tipo Likert de 5 pontos.

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA			
<b>Bloco 1</b>			
<b>Bloco 1 - Dados Demográficos</b>			
Idade (em anos)		Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Tempo de serviço em Comissões Permanentes (em anos)		Escolaridade	<input type="checkbox"/> Nível Médio <input type="checkbox"/> Nível superior <input type="checkbox"/> Especialização ou similar <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado
Tempo de serviço no desempenho das atividades atuais		Atividade Principal (apenas uma)	<input type="checkbox"/> Secretariado às reuniões <input type="checkbox"/> Redação de atas e outros documentos correlatos <input type="checkbox"/> Arquivo e documentação <input type="checkbox"/> Atividades relacionadas a eventos <input type="checkbox"/> Outras atividades no âmbito da Comissão

As frases abaixo tratam de aspectos relacionados ao seu trabalho atual. Indique o grau de satisfação ou insatisfação com cada um deles, assinalando o grau de concordância com cada frase utilizando a escala de Likert (1932):

**1 – Muito insatisfeito;**

**2 - Insatisfeito;**

**3 - Indiferente;**

**4 - Satisfeito;**

**5 - Muito satisfeito.**

Conforme modelo abaixo:

Muito Insatisfeito	Insatisfeito <b>X</b>	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com o reconhecimento que recebo ao realizar um bom trabalho
--------------------	--------------------------	-------------	------------	------------------	---

<b>Bloco 2 -Atividades e satisfação no trabalho</b>
---

<b>No meu trabalho atual sinto-me....</b>	
---	--

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com a colaboração dos meus colegas de trabalho.
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com o número de vezes que já fui promovido ( recebi função de confiança na comissão) no Departamento de Comissões
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com o meu salário considerando o quanto eu trabalho
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com o grau de interesse que as atividades me despertam
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com o meu salário considerando a minha capacidade profissional
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com a atenção dedicada pelo chefe no que se refere a execução de minhas atividades na Comissão
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com a maneira como o Departamento de Comissões realiza promoções (por exemplo, delega uma função de confiança na comissão).
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com o quanto a realização de minhas atividades me envolve
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com as oportunidades de ser promovido (receber uma função de confiança) no Departamento de Comissões
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com a dedicação exigida pelo meu trabalho na comissão
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com o meu salário comparado aos meus esforços no desempenho das minhas atividades na Comissão
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com a confiança existente em meus colegas de trabalho
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com a capacidade profissional do meu chefe
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com a variedade de tarefas que desenvolvo na Comissão
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com a oportunidade de concluir as atividades que inicio na Comissão
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com a oportunidade de resolver problemas, na realização de minhas tarefas, que não têm solução óbvia, na Comissão
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com a independência em relação ao modo como desempenho minhas atividades
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com a quantidade de <i>feedback</i> que recebo de meu chefe sobre o desempenho de minhas tarefas
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com a possibilidade de decidir com autonomia sobre meu próprio trabalho na Comissão
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com o modo como meu chefe me fornece <i>feedback</i> sobre o desempenho de minhas atividades
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com o impacto que as minhas atividades têm nas pessoas fora da Câmara dos Deputados
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com a linha de desenvolvimento das minhas atividades que me permite fazê-las numa sequência do começo ao fim
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com a necessidade de por em prática um elevado número de competências complexas para o desempenho de minhas tarefas
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com a especialização requerida para o desempenho de minhas atividades na Comissão
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com a minha participação nas decisões no setor da Comissão onde desenvolvo minhas atividades

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com a repetição simples das minhas atividades na Comissão
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com o quanto meu trabalho é significativo para a Câmara dos Deputados
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Com o modo como meus colegas me fornecem <i>feedback</i>

<b>Bloco 3 - Perspectivas de aprimoramento</b>	
<b>Dentre as alternativas a seguir, priorize as 5 principais que podem ampliar sua percepção de satisfação no trabalho, sendo 1 a mais importante e 5 a menos importante.</b>	
	A quantidade de treinamentos oferecidos pelo DECOM é adequada
	A variedade de treinamentos oferecidos pelo DECOM é apropriada
	O incentivo ao aperfeiçoamento no desempenho das atividades atende minhas necessidades
	O desenvolvimento de ações que possibilitem o enriquecimento de tarefas é efetivo
	O estabelecimento de regras claras na política de promoções do DECOM é adequado
	O interesse demonstrado pelo DECOM em envolver os servidores nos projetos relacionados às Comissões é efetivo
	As ações desenvolvidas pelo DECOM em prol de melhorar as relações interpessoais dos servidores das Comissões Permanentes são adequadas
	As ações que promovem envolvimento e comprometimento dos servidores na realização de suas atividades são coerentes
	A possibilidade de tornar mais claras as atribuições que devem ser desempenhadas por cada servidor no âmbito das Comissões Permanentes é significativa
	O desenvolvimento de ações que proporcionam melhorias nos processos desenvolvidos nas Comissões Permanentes é efetivo
Outra:	



## ANEXO A

O Ato da Mesa nº 126, de 19/12/2013, dispõe sobre a estrutura administrativa do Departamento de Comissões da Câmara dos Deputados e dá outras providências.

## ANEXO I

*Anexo com redação dada pelo Anexo I do Ato da Mesa nº 68, de 10/12/2015, com alterações do Ato da Mesa nº 123, de 10/11/2016*

### **Estrutura Administrativa do Departamento de Comissões**

#### 1. Departamento de Comissões

##### 1.1 Assessoria Técnico-Jurídica

##### 1.2 Coordenação de Apoio Técnico-Administrativo

###### 1.2.1 Serviço de Eventos

###### 1.2.2 Serviço de Reprodução e Digitalização de Documentos Oficiais

###### 1.2.3 Seção de Apoio Administrativo

###### 1.2.4 Seção de Viagens

###### 1.2.5 Seção de Administração de Plenários

##### 1.3 Coordenação de Comissões Permanentes

###### 1.3.1 Serviço de Autuação de Processo e de Tramitação de Proposição

###### 1.3.1.1 Seção de Protocolo e Controle de Documentos e de Proposição

###### 1.3.2 Serviço de Controle de Matérias Apreciadas pelas Comissões e de Publicação

###### 1.3.3 Secretaria da Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania (*Estrutura administrativa alterada nos termos do Ato da Mesa nº 123, de 10/11/2016*)

###### 1.3.3.1 Serviço de Comissão

###### 1.3.3.1.1 Seção de Gestão da Informação

###### 1.3.3.2 Serviço de Tramitação Legislativa

###### 1.3.3.2.1 Seção de Apoio à Tramitação Legislativa

###### 1.3.3.2.2 Seção de Gestão de Reunião

- 1.3.3.3 Serviço de Redação Final
  - 1.3.3.3.1 Seção de Redação Final de Plenário
  - 1.3.3.3.2 Seção de Redação Final de Comissões
  - 1.3.3.3.3 Seção de Gestão de Proposição
- 1.3.4 Secretaria da Comissão de Legislação Participativa
  - 1.3.4.1 Serviço de Comissão
    - 1.3.4.1.1 Seção de Gestão de Proposição
    - 1.3.4.1.2 Seção de Gestão de Reunião
- 1.3.5 Secretaria da Comissão de Ciência e Tecnologia, Comunicação e Informática
  - 1.3.5.1 Serviço de Comissão
    - 1.3.5.1.1 Seção de Gestão de Proposição
    - 1.3.5.1.2 Seção de Gestão de Reunião
- 1.3.6 Secretaria da Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público
  - 1.3.6.1 Serviço de Comissão
    - 1.3.6.1.1 Seção de Gestão de Proposição
    - 1.3.6.1.2 Seção de Gestão de Reunião
- 1.3.7 Secretaria da Comissão de Seguridade Social e Família
  - 1.3.7.1 Serviço de Comissão
    - 1.3.7.1.1 Seção de Gestão de Proposição
    - 1.3.7.1.2 Seção de Gestão de Reunião
- 1.3.8 Secretaria da Comissão de Finanças e Tributação
  - 1.3.8.1 Serviço de Comissão
    - 1.3.8.1.1 Seção de Gestão de Proposição
    - 1.3.8.1.2 Seção de Gestão de Reunião
- 1.3.9 Secretaria da Comissão de Defesa do Consumidor
  - 1.3.9.1 Serviço de Comissão
    - 1.3.9.1.1 Seção de Gestão de Proposição
    - 1.3.9.1.2 Seção de Gestão de Reunião
- 1.3.10 Secretaria da Comissão de Desenvolvimento Econômico, Indústria e Comércio
  - 1.3.10.1 Serviço de Comissão
    - 1.3.10.1.1 Seção de Gestão de Proposição

- 1.3.10.1.2 Seção de Gestão de Reunião
- 1.3.11 Secretaria da Comissão de Segurança Pública e Combate ao Crime Organizado
  - 1.3.11.1 Serviço de Comissão
    - 1.3.11.1.1 Seção de Gestão de Proposição
    - 1.3.11.1.2 Seção de Gestão de Reunião
- 1.3.12 Secretaria da Comissão de Agricultura, Pecuária, Abastecimento e Desenvolvimento Rural
  - 1.3.12.1 Serviço de Comissão
    - 1.3.12.1.1 Seção de Gestão de Proposição
- 1.3.13 Secretaria da Comissão de Integração Nacional, Desenvolvimento Regional e da Amazônia
  - 1.3.13.1 Serviço de Comissão
    - 1.3.13.1.1 Seção de Gestão de Proposição
- 1.3.14 Secretaria da Comissão de Desenvolvimento Urbano
  - 1.3.14.1 Serviço de Comissão
  - 1.3.14.2 Seção de Gestão de Proposição
- 1.3.15 Secretaria da Comissão de Direitos Humanos e Minorias
  - 1.3.15.1 Serviço de Comissão
    - 1.3.15.1.1 Seção de Gestão de Proposição
- 1.3.16 Secretaria da Comissão de Cultura
  - 1.3.16.1 Serviço de Comissão
    - 1.3.16.1.1 Seção de Gestão de Proposição
- 1.3.17 Secretaria da Comissão de Educação
  - 1.3.17.1 Serviço de Comissão
    - 1.3.17.1.1 Seção de Gestão de Proposição
- 1.3.18 Secretaria da Comissão de Fiscalização Financeira e Controle
  - 1.3.18.1 Serviço de Comissão
    - 1.3.18.1.1 Seção de Gestão de Proposição
- 1.3.19 Secretaria da Comissão de Minas e Energia
  - 1.3.19.1 Serviço de Comissão
    - 1.3.19.1.1 Seção de Gestão de Proposição
- 1.3.20 Secretaria da Comissão de Viação e Transportes
  - 1.3.20.1 Serviço de Comissão
    - 1.3.20.1.1 Seção de Gestão de Proposição
- 1.3.21 Secretaria da Comissão de Turismo

- 1.3.21.1 Serviço de Comissão
    - 1.3.21.1.1 Seção de Gestão de Proposição
  - 1.3.22 Secretaria da Comissão de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
    - 1.3.22.1 Serviço de Comissão
      - 1.3.22.1.1 Seção de Gestão de Proposição
  - 1.3.23 Secretaria da Comissão de Relações Exteriores e de Defesa Nacional
    - 1.3.23.1 Serviço de Comissão
      - 1.3.23.1.1 Seção de Gestão de Proposição
  - 1.3.24 Secretaria da Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização
    - 1.3.24.1 Serviço de Comissão
      - 1.3.24.1.1 Seção de Gestão de Reunião
      - 1.3.24.1.2 Seção de Gestão de Proposição
  - 1.3.25 Secretaria da Representação Brasileira no Parlamento do Mercosul
    - 1.3.25.1 Serviço de Comissão
  - 1.3.26 Secretaria da Comissão do Esporte
    - 1.3.26.1 Serviço de Comissão
      - 1.3.26.1.1 Seção de Gestão de Proposição
  - 1.3.27 Secretaria da Comissão de Defesa dos Direitos das Pessoas com Deficiência
    - 1.3.27.1 Serviço de Comissão
      - 1.3.27.1.1 Seção de Gestão de Proposição
  - 1.4 Coordenação de Comissões Temporárias
    - 1.4.1 Serviço de Comissões Especiais
      - 1.4.1.1 Seção de Registro e Controle de Informação
      - 1.4.1.2 Seção de Apoio às Reuniões
    - 1.4.2 Serviço de Comissões Parlamentares de Inquérito
      - 1.4.2.1 Seção de Apoio às Reuniões e Controle de Informação
      - 1.4.2.2 Seção de Controle de Autos de Inquérito
- da Comissão de Integração Nacional, de Desenvolvimento Regional e da Amazônia

## ANEXO B

### QUESTIONÁRIO DE DESIGN DE TRABALHO (MORGESON; HUMPFREY, 2006)

#### **Características da tarefa**

Autonomia no planeamento do trabalho APT

APT – 1.2.3

A função permite-me tomar as minhas próprias decisões sobre como agendar o meu trabalho

2. A função permite-me decidir sobre a ordem em que as coisas são feitas no meu trabalho.

3. A função permite-me planear como eu faço o meu trabalho.

#### **Autonomia na Tomada de Decisão ATD**

ATD – 4.5.6.

4. A função dá-me a possibilidade de usar minha iniciativa pessoal ou julgamento na realização do trabalho

5. A função permite-me tomar um monte de decisões por conta própria.

6. A função dá-me autonomia significativa na tomada de decisões.

#### **Autonomia nos métodos de trabalho AMT**

AMT – 7.8.9.

7. A função permite-me tomar decisões sobre os métodos que eu uso para completar o meu trabalho.

8. A função dá-me uma oportunidade considerável de independência e liberdade na forma como eu faço o meu trabalho

9. A função permite-me decidir por conta própria sobre como proceder para fazer o meu trabalho.

#### **Variedade das tarefas VT**

VT – 10.11.12. 13.

10. A função envolve uma grande variedade de tarefas.

11. A função consiste em fazer uma série de coisas diferentes.

12. A função exige o desempenho de uma grande amplitude de tarefas.

13. A função envolve desempenhar uma variedade de tarefas.

#### **Significado das tarefas ST**

ST 14.15.16. 17.

14. Os resultados do meu trabalho são suscetíveis de afetar significativamente a vida de outras pessoas.

15. A função em si é muito significativa e importante no esquema mais amplo das coisas.

16. A função tem um grande impacto sobre as pessoas de fora da organização.

17. O trabalho desempenhado na função tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da organização.

#### **Identidade tarefa IT**

IT – 18, 19, 20, 21

18. A função envolve a condução de um trabalho que tem um início e um fim visíveis.

19. A função está organizada de modo a que eu possa fazer uma peça inteira do ciclo de trabalho, desde o início ao fim.

20. A função dá-me a possibilidade de terminar completamente as partes do trabalho que eu

comecei.

21. A função permite-me completar o trabalho que começo.

### **Feedback do trabalho FT**

FT – 22, 23, 24

22. As próprias atividades de trabalho fornecem informação clara e direta sobre a eficácia (por exemplo, qualidade e quantidade) do meu desempenho no trabalho.

23. A função em si fornece *feedback* sobre o meu desempenho.

24. A função em si permite-me informações sobre o meu desempenho.

### **Características do conhecimento Complexidade da função CF**

CF – 25, 26, 27, 28

25. A função exige que eu só faça uma tarefa ou atividade de cada vez.

26. As tarefas na função são simples e descomplicadas (cotação inversa)

27. A função compreende tarefas relativamente simples (cotação inversa).

28. A função envolve a realização de tarefas relativamente simples (cotação inversa).

### **Processamento da Informação PI**

PI – 29, 30, 31, 32

29. A função obriga-me a monitorar uma grande quantidade de informações

30. A função exige-me o envolvimento numa grande quantidade de pensamento

31. A função exige a minha atenção em mais de uma coisa ao mesmo tempo.

32. A função exige-me a análise de muita informação.

### **Resolução de Problemas OS**

RP – 33, 34, 35, 36

33. A função envolve a resolução de problemas que não têm respostas corretas óbvias.

34. A função exige-me ser criativo.

35. A função envolve muitas vezes lidar com problemas que eu não conhecia anteriormente.

36. A função exige ideias ou soluções únicas para os problemas.

### **Variedade de competências VC**

VC – 37, 38, 39, 40

37. A função exige uma variedade de competências.

38. A função obriga-me a utilizar uma variedade de diferentes habilidades a fim de completar o trabalho.

39. A função exige-me o uso de um número de competências complexas ou de alto nível.

40. A função requer o uso de um considerável número de competências.

### **Especialização- E**

E – 41, 42, 43, 44

41. A função é altamente especializada em termos de propósito, tarefas ou atividades.

42. As ferramentas, procedimentos, materiais utilizados neste trabalho são altamente especializados.

43. A função exige conhecimento e competências muito especializadas.

44. A função exige profundidade de conhecimento e experiência.

### **Características sociais Apoio Social AS**

AS - 45-50

45. Eu tenho a oportunidade de desenvolver amizades na minha função.

- 46. Eu tenho a possibilidade no meu trabalho de conhecer outras pessoas.
- 47. Eu tenho a oportunidade de me encontrar com os outros no meu trabalho.
- 48. O meu supervisor está preocupado com o bem-estar das pessoas que trabalham para ele / ela.
- 49. As pessoas com quem trabalho têm um interesse pessoal em mim.
- 50. As pessoas com quem trabalho são amigáveis.

### **Interdependência I Interdependência iniciada II**

II - 51, 52, 53

- 51. A função obriga-me a realizar o meu trabalho antes de outros completarem o seu trabalho.
- 52. Outros trabalhos dependem diretamente do meu trabalho.
- 53. A menos que o meu trabalho seja feito, outros trabalhos não poderão ser completados

### **Interdependência recebida IR**

IR -54, 55, 56

- 54. As atividades desta função são muito afetadas pelo trabalho de outras pessoas.
- 55. A função depende do trabalho de muitas pessoas diferentes para ser completado.
- 56. O meu trabalho não pode ser feito a menos que os outros façam o seu.

### **Interação fora da organização IFO**

IFO - 57, 58, 59, 60

- 57. A função exige gastar uma grande parte do tempo com pessoas fora da minha organização.
- 58. A função envolve a interação com pessoas que não são membros da minha organização.
- 59. Na função, eu comunico frequentemente com pessoas que não trabalham para a mesma organização que eu. 60. A função envolve uma grande quantidade de interação com as pessoas

### **Feedback de outras pessoas FOP**

FOP- 61, 62, 63

- 61. Eu recebo uma grande quantidade de informações da minha chefia e colegas de trabalho sobre o meu desempenho no trabalho.
- 62. Outras pessoas na organização, tais como gerentes e colegas de trabalho, fornecem informações sobre a eficácia (ex., qualidade e quantidade) do meu desempenho no trabalho.
- 63. Eu recebo *feedback* sobre o meu desempenho no trabalho, de outras pessoas da minha organização (como a minha chefia ou colegas de trabalho).

## **Contexto de Trabalho**

### **Ergonomia E**

E - 64, 65, 66

- 64. A disposição dos assentos no trabalho é adequada (por exemplo, espaços amplos para sentar, cadeiras confortáveis, apoio postural bom).
- 65. O local de trabalho acomoda todas as diferenças de tamanho entre as pessoas em termos de alcance, altura dos olhos, espaço para as pernas, etc.
- 66. A função envolve alcances (ou distâncias) excessivos.

### **Exigências físicas EF**

EF - 67, 68, 69

- 67. A função exige uma grande endurance (ou resistência) muscular
- 68. A função exige uma grande quantidade de força muscular.

69. A função exige muito esforço físico.

### **Condições de Trabalho CT**

CT – 70-74

70. O local de trabalho está livre de ruído excessivo.

71. O clima no local de trabalho é confortável em termos de temperatura e humidade.

72. A função tem um baixo risco de acidente.

73. A função envolve um ambiente livre de riscos para a saúde (por exemplo, produtos químicos, gases, etc.)

74. A função ocorre em um ambiente limpo.

### **Uso de equipamento UE**

EU - 75, 76, 76

75. A função envolve a utilização de uma variedade de equipamentos diferentes.

76. A função envolve a utilização de equipamento complexo ou de tecnologia.

77. Foi necessário muito tempo para aprender o equipamento utilizado na função.



## ANEXO C

### ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO (EST) (SIQUEIRA, 1995)

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta. Por favor, não deixe questões em branco.

#### No meu trabalho atual, sinto-me....

**1**= totalmente insatisfeito. **2**= Muito insatisfeito. **3**= Insatisfeito. **4**= Indiferente. **5**= Satisfeito. **6** = Muito satisfeito. **7**= Totalmente satisfeito.

1. ( ) com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
2. ( ) com o modo como meu chefe organiza o trabalho no meu setor.
3. ( ) com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
4. ( ) com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido
5. ( ) com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
6. ( ) com o tipo de amizade que meus colegas demostram por mim
7. ( ) com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam
8. ( ) com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional.
9. ( ) com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
10. ( ) com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal.
11. ( ) com a capacidade de meu trabalho me absorver.
12. ( ) com o meu salário comparado ao custo de vida.
13. ( ) com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço
14. ( ) com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho.
15. ( ) com a quantia em dinheiro que recebo ao final de cada mês.
16. ( ) com as oportunidades de ser promovido ou ter ascensão nesta empresa.
17. ( ) com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
18. ( ) com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
19. ( ) com o entendimento entre mim e meu chefe.
20. ( ) com o tempo que eu tenho de esperar por uma promoção nesta empresa
21. ( ) com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.

22. ( ) com a maneira como meu chefe me trata.
23. ( ) com a variedade de tarefas que realizo.
24. ( ) com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
25. ( ) a capacidade profissional de meu chefe.