UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPel
Faculdade de Administração e Turismo - FAT
Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP

Trabalho de Conclusão Final

Determinantes da satisfação no trabalho e seus reflexos no desempenho: um estudo com servidores de uma universidade federal

Pelotas - RS

2019

Giovani Luiz Garcia Constantino

Determinantes da satisfação no trabalho e seus reflexos no desempenho: um estudo com servidores de uma universidade federal

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP - realizado na Universidade Federal de Pelotas, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Everton Anger Cavalheiro

Pelotas - RS
2019

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas
Catalogação na Publicação

C758d Constantino, Giovani Luiz Garcia

Determinantes da satisfação no trabalho e seus reflexos no desempenho : um estudo com servidores de uma universidade federal / Giovani Luiz Garcia Constantino ; Everton Anger Cavalheiro, orientador. — Pelotas, 2019.

224 f. : il.

Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, 2019.

1. Satisfação no trabalho. 2. Desempenho no trabalho. 3. Traços de personalidade. 4. Facetas da satisfação no trabalho. 5. Instituição federal de ensino superior. I. Cavalheiro, Everton Anger, orient. II. Título.

CDD : 351

Elaborada por Maria Inez Figueiredo Figas Machado CRB: 10/1612

GIOVANI LUIZ GARCIA CONSTANTINO

Determinantes da satisfação no trabalho e seus reflexos no desempenho: um estudo com servidores de uma universidade federal

Dissertação aprovada, como requisito parcial, para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, Faculdade de Administração e Turismo, Universidade Federal de Pelotas.

Data da defesa: ___ de _____ de 2019

Banca examinadora:

.....

Prof. Dr. Everton Anger Cavalheiro (Orientador), Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria

.....

Prof. Dra. Kelmara Mendes Vieira, Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

.....

Prof. Dr. Rodrigo Serpa Pinto, Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina

.....

Prof. Dra. Maria Teresa Duarte Nogueira, Doutora em Veterinária pela Universidade Federal de Pelotas

Agradecimentos

Agradeço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa. Em especial, agradeço aos servidores que responderam ao questionário da pesquisa, bem como aqueles que contribuíram para que mais servidores respondessem ao questionário. Sem o apoio dessas pessoas, este trabalho não teria sido concluído.

Agradeço ao Prof. Dr. Everton Cavalheiro pela orientação, apoio e ensinamentos que possibilitaram a elaboração deste Trabalho de Conclusão Final, bem como pela atenção dispensada e por suas contribuições, especialmente quanto à modelagem de equações estruturais. Agradeço, ainda, aos professores que compõem a banca, por contribuir com importantes sugestões para a melhoria deste estudo.

A todos os colegas e professores do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede - PROFIAP, muito obrigado pelo companheirismo e pelos ensinamentos. À família e aos amigos, agradeço pela paciência e pelo apoio nestes intensos dois anos de mestrado. Com vocês, compartilho a felicidade de concluir mais uma etapa na vida acadêmica.

CONSTANTINO, Giovani Luiz Garcia. **Determinantes da satisfação no trabalho e seus reflexos no desempenho: um estudo com servidores de uma universidade federal**. 2019. 224f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Faculdade de Administração e Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2019.

Resumo

A satisfação profissional parece ser um foco importante das organizações que desejam reduzir o absenteísmo, a rotatividade e aumentar o desempenho no trabalho. Algumas teorias organizacionais se baseiam na noção de que as organizações que são capazes de tornar seus funcionários mais felizes terão como resultado funcionários com uma maior produtividade. Muitos autores têm estudado a influência dos traços de personalidade ou dos fatores inerentes ao trabalho na satisfação ou no desempenho no trabalho. No sentido de tratar simultaneamente de aspectos próprios dos indivíduos e de aspectos inerentes ao trabalho, objetivou-se investigar em que nível os traços de personalidade (autoestima, neuroticismo, autoeficácia generalizada e lócus de controle) e as facetas da satisfação no trabalho (trabalho desafiador, recompensas financeiras, relacionamento com colegas e chefia, condições de trabalho apoiadoras, oportunidade de treinamento, oportunidade de crescimento) determinam a satisfação global e o quanto esta influencia no desempenho no trabalho dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Para tanto, procedeu-se ao levantamento dos dados a partir de um questionário composto por instrumentos já validados por outros autores. Tal questionário buscou mensurar cada um dos construtos envolvidos no modelo teórico que relaciona traços de personalidade, componentes específicos inerentes ao trabalho, satisfação e desempenho no trabalho. Nesta pesquisa participaram 658 servidores de uma universidade federal. Observou-se que 6 hipóteses foram confirmadas e 6 não foram confirmadas. Assim, identificou-se que o trabalho desafiador, neuroticismo e autoestima foram os maiores determinantes da satisfação geral no trabalho. Os maiores determinantes do desempenho no trabalho foram satisfação geral, autoeficácia e falta de atenção. O que permite concluir que os gestores devem pautar suas ações no sentido de aprimorar os fatores que influenciam na satisfação dos servidores, tendo em vista que ela influencia positivamente o desempenho no trabalho. Ademais, com base nos resultados obtidos, foi formulada uma proposta de intervenção com a finalidade de aprimorar a gestão dos fatores estudados nesta pesquisa que se apresentam como determinantes da satisfação e do desempenho no trabalho. Assim sendo, foram propostas 14 ações, que têm tanto embasamento teórico, que as justifica, quanto fundamentação legal para a execução de cada uma delas na gestão universitária.

Palavras-chave: Satisfação no trabalho; Desempenho no trabalho; Traços de personalidade; Facetas da satisfação no trabalho; Instituição Federal de Ensino Superior.

CONSTANTINO, Giovani Luiz Garcia. **Determinants of job satisfaction and its performance reflexes: a study with employees of a federal university**. 2019. 224f. Dissertation (Professional Master in Public Administration) - Graduate Program in Public Administration in National Network - PROFIAP, Faculty of Administration and Tourism, Federal University of Pelotas, Pelotas, 2019.

Abstract

Job satisfaction seems to be a major focus of organizations wishing to reduce absenteeism, turnover, and increase job performance. Some organizational theories are based on the notion that organizations that are able to make their employees happier will result in employees with higher productivity. Many authors have studied the influence of personality traits or factors inherent to work on job satisfaction or performance. In order to deal simultaneously with aspects of individuals and aspects inherent to work, the objective was to investigate the personality traits (self-esteem, neuroticism, generalized self-efficacy and control locus) and the aspects of job satisfaction (challenging work , financial rewards, peer relationships and leadership, supportive working conditions, training opportunities, growth opportunities) determine the overall satisfaction and how much this influences the performance of the employees of a Federal Institution of Higher Education. To do so, the data were collected from a questionnaire composed of instruments already validated by other authors. This questionnaire sought to measure each of the constructs involved in the theoretical model that relates personality traits, specific components inherent in work, satisfaction and work performance. In this research participated 658 servers of a federal university. It was observed that 6 hypotheses were confirmed and 6 were not confirmed. Thus, it was identified that challenging work, neuroticism and self-esteem were the major determinants of overall job satisfaction. The main determinants of work performance were general satisfaction, self-efficacy and lack of attention. This allows us to conclude that managers should guide their actions in order to improve the factors that influence server satisfaction, since it positively influences the performance in the work. In addition, based on the results obtained, a proposal of intervention was formulated with the purpose of improving the management of the factors studied in this research that are presented as determinants of satisfaction and performance in the work. Thus, 14 actions were proposed, which have both theoretical basis, which justifies them, and legal grounds for the execution of each of them in university management.

Keywords: Satisfaction at work; Work performance; Personality traits; Facets of job satisfaction; Federal Institution of Higher Education.

Lista de Figuras

Figura 1 – Quadro de evidências teóricas e empíricas da influência positiva da satisfação no desempenho.....27
Figura 2 - Quadro de evidências teóricas e empíricas da influência positiva da autoestima na satisfação.....33
Figura 3 - Quadro de evidências teóricas e empíricas da influência negativa do neuroticismo na satisfação.....36
Figura 4 - Quadro de evidências teóricas e empíricas da influência positiva da autoeficácia na satisfação.....40
Figura 5 - Quadro de evidências teóricas e empíricas da influência positiva do lócus de controle interno na satisfação.....44
Figura 6 - Quadro de evidências teóricas e empíricas da influência negativa do lócus de controle externo na satisfação.....44
Figura 7 - Quadro de evidências teóricas e empíricas da influência positiva do trabalho desafiador na satisfação.....49
Figura 8 - Quadro de evidências teóricas e empíricas da influência positiva das recompensas financeiras na satisfação.....52
Figura 9 - Quadro de evidências teóricas e empíricas da influência positiva do relacionamento com colegas e chefia na satisfação.....55
Figura 10 - Quadro de evidências teóricas e empíricas da influência positiva das condições de trabalho na satisfação.....58
Figura 11 - Quadro de evidências teóricas e empíricas da influência positiva das oportunidades de treinamento na satisfação.....60
Figura 12 - Quadro de evidências teóricas e empíricas da influência positiva das oportunidades de treinamento na satisfação.....63
Figura 13 - Fases do processo de pesquisa.....83
Figura 14 - Representação esquemática do *design* da pesquisa.....85
Figura 15 - Modelo teórico.....96
Figura 16 - *Outliers* multivariados evidenciados por meio da distância de Hadi.....108
Figura 17 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Satisfação no Trabalho – modelo inicial e modelo final.....123

Figura 18 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Desempenho no Trabalho – modelo inicial e modelo final 125
Figura 19 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Falta de Atenção no Trabalho – modelo inicial e modelo final.....127
Figura 20 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Autoestima – modelo inicial e modelo final.....129
Figura 21 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Neuroticismo – modelo inicial e modelo final.....131
Figura 22 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Autoeficácia – modelo inicial e modelo final 133
Figura 23 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Lócus de Controle Interno – modelo inicial e modelo final.....135
Figura 24 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Lócus de Controle Externo – modelo inicial e modelo final 136
Figura 25 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Trabalho Desafiador – modelo inicial e modelo final 138
Figura 26 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Recompensas Financeiras – modelo inicial e modelo final 140
Figura 27 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Relacionamento com Colegas e Chefia – modelo inicial e modelo final 142
Figura 28 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Condições de Trabalho - modelo inicial e modelo final.....143
Figura 29 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Oportunidade de Treinamento - modelo inicial e modelo final.....145
Figura 30 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Oportunidade de Crescimento - modelo inicial e modelo final.....147
Figura 31 - Modelo integrado proposto.....149
Figura 32 – Modelo final.....152
Figura 33 - Quadro demonstrativo do resultado das hipóteses testadas no modelo integrado 167
Figura 34 - Quadro com as ações propostas 175

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Perfil dos respondentes, segundo as variáveis: idade, gênero, atuação na instituição, escolaridade, tempo na instituição e remuneração 109
Tabela 2 - Satisfação geral no trabalho 110
Tabela 3 – Desempenho no trabalho 111
Tabela 4 – Autoestima 113
Tabela 5 – Neuroticismo 114
Tabela 6 – Autoeficácia 115
Tabela 7 – Lócus de controle interno 116
Tabela 8 – Lócus de controle externo 116
Tabela 9 – Trabalho desafiador 117
Tabela 10 – Recompensas financeiras 118
Tabela 11 – Relacionamento com colegas e chefia 119
Tabela 12 – Condições de trabalho apoiadoras 120
Tabela 13 – Oportunidades de treinamento 120
Tabela 14 – Oportunidades de crescimento 121
Tabela 15 – Índices de ajuste do construto Satisfação no Trabalho – modelo inicial e modelo final 123
Tabela 16 – Índices de ajuste do construto Desempenho no Trabalho – modelo inicial e modelo final 126
Tabela 17 – Índices de ajuste do construto Falta de Atenção no Trabalho 127
Tabela 18 – Índices de ajuste do construto Autoestima – modelo inicial e modelo final 130
Tabela 19 – Índices de ajuste do construto Neuroticismo – modelo inicial e modelo final 132
Tabela 20 – Índices de ajuste do construto Autoeficácia – modelo inicial e modelo final 134
Tabela 21 – Índices de ajuste do construto Lócus de Controle Interno – modelo inicial e modelo final 135
Tabela 22 – Índices de ajuste do construto Lócus de Controle Externo – modelo inicial e modelo final 137

Tabela 23 – Índices de ajuste do construto Trabalho Desafiador – modelo inicial e modelo final 139
Tabela 24 – Índices de ajuste do construto Recompensas Financeiras – modelo inicial e modelo final 141
Tabela 25 – Índices de ajuste do Relacionamento com Colegas e Chefia – modelo inicial e modelo final 142
Tabela 26 – Índices de ajuste do construto Condições de Trabalho - modelo inicial e modelo final 144
Tabela 27 – Índices de ajuste do construto Oportunidade de Treinamento - modelo inicial e modelo final 145
Tabela 28 – Índices de ajuste do construto Oportunidade de Crescimento - modelo inicial e modelo final 147
Tabela 29 – Índices de ajuste do modelo integrado proposto - modelo inicial 150
Tabela 30 – Índices de ajuste do modelo integrado proposto - modelo final 151
Tabela 31 - Cargas diretas estimadas no modelo final 153
Tabela 32 – Carga direta e indireta para a explicação da satisfação geral no trabalho 161
Tabela 33 – Carga direta e indireta para a explicação do desempenho no trabalho 162
Tabela 34 – Cargas estimadas das variáveis, fator e descrição das variáveis 163

Lista de abreviaturas e siglas

CC	Confiabilidade Composta
CF	Constituição Federal
CFI	*Comparative Fit Index*
EAD	Ensino à Distância
GFI	*Goodness-of-Fit Index*
GSE	*The General Self-Efficacy Scale*
HPQ	*Health and Work Performance Questionnaire*
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IFE	Instituição Federal de Ensino
IGFP-5	Inventário dos Cinco Grandes Fatores da Personalidade
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LCE	Lócus de Controle Externo
LCI	Lócus de Controle Interno
MARE	Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado
NFI	*Normed Fit Index*
OMS	Organização Mundial da Saúde
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
QST	Questionário de Satisfação no Trabalho
QST-R	Questionário de Satisfação no Trabalho Reduzido
RMSEA	*Root Mean Square Error of Aproximation*
RMSR	*Root Mean Squares Residual*
SPSS	*Statistical Package for Social Sciences*
SRMR	Raiz Padronizada do Resíduo Médio
TDAH	Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade
TLI	*Tucker-Lewis Index*
VME	Variância Média Extraída

SUMÁRIO

1 Introdução 15
1.1 Objetivos 18
1.1.1 Objetivo geral 18
1.1.2 Objetivos específicos 18
1.2 Justificativa 19
1.3 Limitações 21
2 Referencial Teórico 23
2.1 Satisfação no trabalho 23
2.2 Relação entre satisfação no trabalho e desempenho no trabalho 25
2.3 Traços de personalidade 27
2.4 Avaliações Autorreferentes 28
2.4.1 Autoestima 30
2.4.2 Neuroticismo 34
2.4.3 Autoeficácia 37
2.4.4 Lócus de controle 40
2.5 Componentes específicos inerentes ao trabalho 45
2.5.1 Trabalho desafiador 46
2.5.2 Recompensas financeiras 49
2.5.3 Relacionamentos com colegas e chefia 53
2.5.4 Condições de trabalho apoiadoras 55
2.5.5 Oportunidade de treinamento 58
2.5.6 Oportunidade de crescimento 61
2.6 Interações entre as caracterísitcas pessoais e os aspectos do trabalho 64
2.6.1 Traços de personalidade e os componentes específicos inerentes ao trabalho 64
2.6.2 Traços de personalidade 66
2.6.3 Componentes específicos inerentes ao trabalho 66
2.6.4 Características pessoais e o desempenho no trabalho 68
2.7 Serviço público federal 69
2.7.1 Mudanças na Administração Pública Federal 70
2.7.2 Carreira pública federal 71

2.7.3 Carreira dos servidores técnico-administrativos em educação 74
2.7.4 Carreira do magistério superior federal 76
2.7.5 Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal 77
3 Procedimentos Metodológicos 81
3.1 Classificação da pesquisa 81
3.2 Delineamento do estudo e design da pesquisa 82
3.3 Amostra 86
3.4 Instrumento de coleta de dados 87
3.4.1 Satisfação no trabalho 88
3.4.2 Desempenho no trabalho 88
3.4.3 Autoestima 90
3.4.4 Neuroticismo 91
3.4.5 Autoeficácia 91
3.4.6 Lócus de controle 92
3.4.7 Componentes específicos inerentes ao trabalho 92
3.5 Modelo Teórico 95
3.6 Tratamento Preliminar dos Dados 97
3.7 Técnica de análise de dados 97
3.7.1 Validação dos construtos e do modelo 98
4 Resultados e Discussão 107
4.1 Identificação e observação de outliers 107
4.2 Perfil da amostra 108
4.3 Estatística descritiva das variáveis dos construtos 110
4.4 Validação individual dos construtos 122
4.4.1 Satisfação no trabalho 122
4.4.2 Desempenho no trabalho 124
4.4.3 Autoestima 128
4.4.4 Neuroticismo 131
4.4.5 Autoeficácia 132
4.4.6 Lócus de controle 134
4.4.7 Trabalho desafiador 138
4.4.8 Recompensas financeiras 139
4.4.9 Relacionamento com colegas e chefia 141

4.4.10 Condições de trabalho apoiadoras 143
4.4.11 Oportunidades de treinamento 144
4.4.12 Oportunidades de crescimento 146
4.5 Validação do modelo integrado 148
4.6 Análise do modelo e discussão 151
4.6.1 Análise da relação encontrada entre os construtos 151
4.6.2 Resultado das hipóteses propostas no modelo 166
5 Proposta de Intervenção e Recomendação 170
6 Considerações Finais 180
Referências 185
Apêndices 206
Anexos 213

1 Introdução

A satisfação no trabalho é um tema relevante no contexto organizacional, pois pode influenciar diretamente o desempenho no trabalho (JUDGE *et al*., 2001). Compreender a satisfação dos trabalhadores pode dar subsídios para que os gestores atuem no sentido de aperfeiçoar fatores que levam à satisfação, tanto nas organizações privadas quanto nas públicas. Especialmente do serviço público, a sociedade tem exigido melhor desempenho, a fim de receber um atendimento mais eficiente e de qualidade (GÓES, 2016). Sendo assim, torna-se importante que se identifique os fatores que geram satisfação e desempenho no setor público federal.

Os estudos sobre comportamento humano têm buscado compreender as necessidades humanas no contexto organizacional, visando contribuir para a satisfação dos trabalhadores e considerando o impacto gerado na produtividade, no desempenho e na saúde (BARBOSA *et al.*, 2016). A relação satisfação e desempenho no trabalho atraiu muita atenção ao longo da história da psicologia industrial e organizacional. Muitos pesquisadores acreditam que existe uma relação causal entre satisfação e desempenho (BOWLING, 2007).

No mesmo sentido, muitos líderes organizacionais provavelmente também acreditam que a satisfação ocasiona desempenho e esperariam que os esforços organizacionais destinados a melhorar a satisfação dos funcionários resultem em aumentos no desempenho desses funcionários (BOLWING, 2007). Sendo assim, o estudo da relação entre satisfação e desempenho no trabalho tem se tornado tradição em psicologia das organizações (DAVAR; RANJUBALA, 2012).

Para Sharma e Ghosh (2006), a satisfação no trabalho é uma variável complexa e influenciada pela situação dos fatores do trabalho, bem como pelas características de disposição do indivíduo. Esse construto pode ser identificado por um conceito unidimensional de satisfação global no trabalho ou multidimensional facetado, capturando diferentes aspectos da satisfação no trabalho que podem variar independentemente (DAVAR; RANJUBALA, 2012).

Segundo Siqueira (2013), a satisfação no trabalho remete ao modelo mental positivo de bem-estar no trabalho, um conjunto de três grandes categorias de fontes de satisfação. Para o autor, essas fontes se estruturam quando o trabalhador formata cognições sobre sentimentos originados de: relações com as pessoas no local de

trabalho (chefia e colegas); retribuições organizacionais (promoções e salários) ofertadas pela organização; e atividades que realiza (tarefas).

Assim sendo, o conceito de satisfação no trabalho recebeu uma concepção multidimensional, envolvendo avaliações positivas do empregado sobre cinco componentes específicos inerentes de trabalho: chefia e colegas de trabalho, salários, promoções e tarefas, conforme modelo constitutivo do conceito de satisfação no trabalho (SIQUEIRA, 2013). Alguns pesquisadores têm debatido se a satisfação global é a soma dessas facetas[1], outros têm considerado que a soma das pontuações das facetas é indicador da satisfação geral (SPECTOR, 2006).

Segundo Valle (2007), a maioria das pesquisas sobre satisfação no trabalho se embasa em pesquisas quantitativas que se concentram num modelo de múltiplas facetas ligadas à satisfação no trabalho. A autora identifica as seguintes facetas de satisfação no trabalho tratadas na literatura internacional: trabalho desafiador, recompensas financeiras, relacionamento com colegas e chefia, condições de trabalho apoiadoras, oportunidade de treinamento, oportunidade de crescimento.

Judge, Locke e Durham (1997), por outro lado, destacam três abordagens do estudo da satisfação no trabalho. Conforme uma delas, os indivíduos têm características próprias relativamente estáveis, as quais afetariam a satisfação no trabalho, desconsiderando-se os componentes específicos inerentes ao trabalho. A segunda abordagem entende que a satisfação no trabalho deriva da natureza do trabalho e das condições do ambiente de trabalho. Na terceira abordagem existente, o entendimento é de que a satisfação no trabalho é resultado da interação entre as características do indivíduo e o ambiente de trabalho.

De acordo com Spector (2006), a maioria dos estudos sobre as causas da satisfação com o trabalho tem considerado a perspectiva do ambiente, no entanto, nos últimos anos, os psicólogos organizacionais têm mostrado interesse na possibilidade de que as características pessoais também sejam importantes. Nesse sentido, o autor afirma que pesquisas têm demonstrado a ligação entre características pessoais (traços de personalidade, por exemplo) e a satisfação no trabalho.

A teoria dos traços de personalidade estabelece que o indivíduo seja formado por um conjunto de traços básicos que, unidos, formam a plenitude do ser (COSTA; MCCRAE, 1994). Matthews, Deary e Whiteman (2009) argumentam que os traços de

[1] Refere-se a cada um dos diversos aspectos ou fatores particulares relacionados à satisfação no trabalho, tais como recompensas financeiras, condições de trabalho e treinamento, por exemplo, conforme mencionado por Valle (2007).

personalidade são relativamente estáveis ao longo do tempo. Para os autores, o comportamento humano pode variar conforme a ocasião, mas mesmo assim pode-se esperar que o indivíduo mantivesse certas tendências durante o transcorrer de sua vida. Assim, os traços de personalidade referem-se à estabilidade do comportamento e as disposições duradouras do próprio indivíduo (MATTHEWS; DEARY e WHITEMAN, 2009).

De acordo com Ajzen (2005), diversos traços de personalidade já foram identificados (autoestima, estabilidade emocional, sociabilidade, independência, hostilidade, solicitude etc.) e novos continuam sendo identificados, constituindo uma lista crescente. Segundo Matthews, Deary e Whiteman (2009), muitos desses traços, descritos por palavras que podem descrever a personalidade, têm significados bastante semelhantes, em que todos parecem estar relacionados com uma característica em comum. Segundo os autores, essas características que se sobrepõe podem ser agrupadas como uma dimensão ou aspecto amplo da personalidade.

Nesse sentido, diversas pesquisas têm focado em um traço amplo de personalidade, denominado *core self-evaluation*, em português, autoavaliações de núcleo ou avaliações autorreferentes, que são avaliações essenciais realizadas pelo próprio indivíduo sobre si mesmo (JUDGE; BONO, 2001a). De acordo com Bono e Judge (2003), considera-se a possibilidade de inclusão de outros traços no construto avaliações autorreferentes, mas a maior parte das pesquisas tem focado nos seguintes traços: autoestima, neuroticismo, autoeficácia generalizada e lócus de controle. Para os autores, pesquisas demonstram que as avaliações autorreferentes se relacionam positivamente com a satisfação no trabalho.

Considerando-se o contexto exposto, nesta dissertação foi proposto o seguinte problema de pesquisa: “em que nível os traços de personalidade e as facetas da satisfação no trabalho determinam a satisfação geral e o quanto esta influencia o desempenho no trabalho dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)?”.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Com a finalidade de responder à questão de pesquisa, este estudo tem como objetivo geral investigar em que nível os traços de personalidade (autoestima, neuroticismo, autoeficácia generalizada e lócus de controle) e as facetas da satisfação no trabalho (trabalho desafiador, recompensas financeiras, relacionamento com colegas e chefia, condições de trabalho apoiadoras, oportunidade de treinamento, oportunidade de crescimento) determinam a satisfação global e o quanto esta influencia o desempenho no trabalho dos servidores de uma IFES.

1.1.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral proposto, esta pesquisa tem como objetivos específicos:

- Realizar pesquisa de levantamento com servidores da IFES;
- Estimar e validar construtos que medem os traços de personalidade (autoestima, neuroticismo, autoeficácia generalizada e lócus de controle) e as facetas da satisfação no trabalho (trabalho desafiador, recompensas financeiras, relacionamento com colegas e chefia, condições de trabalho apoiadoras, oportunidade de treinamento, oportunidade de crescimento);
- Avaliar a influência dos traços de personalidade (autoestima, neuroticismo, autoeficácia generalizada e lócus de controle) na satisfação global e da satisfação geral no desempenho no trabalho;
- Avaliar a influência das facetas da satisfação no trabalho (trabalho desafiador, recompensas financeiras, relacionamento com colegas e chefia, condições de trabalho apoiadoras, oportunidade de treinamento, oportunidade de crescimento) na satisfação global e da satisfação geral no desempenho no trabalho; e
- Com base nos resultados obtidos, formular uma proposta de intervenção com a finalidade de aprimorar a gestão dos fatores estudados nesta pesquisa que se apresentam como determinantes do desempenho e da

satisfação geral no trabalho, considerando os reflexos dessa satisfação geral no desempenho no trabalho dos servidores da IFES.

1.2 Justificativa

O estudo da relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho é uma das tradições de pesquisa mais veneráveis em psicologia industrial-organizacional (JUDGE *et al*., 2001). A satisfação profissional parece ser um foco importante das organizações que desejam reduzir o absenteísmo, a rotatividade e aumentar o desempenho no trabalho (LAWLER; PORTER, 1967). No mesmo sentido, Henne e Locke (1985) afirmam que a insatisfação no trabalho gera efeitos no comportamento dos trabalhadores, tais como atrasos, queda na produtividade, absenteísmo, rotatividade, greves e protestos.

Staw e Ross (1985) identificaram que a satisfação no trabalho de uma pessoa em um emprego tem correlação com a sua satisfação em outro emprego. Para os autores, em parte, essa satisfação é causada pelas características pessoais do indivíduo. Dormann e Zapf (2001) realizaram uma meta-análise que demonstrou que a satisfação no trabalho era mais estável ao longo do tempo quando as pessoas permaneciam no mesmo trabalho do que quando elas mudavam de emprego. Para Spector (2006), mesmo que a personalidade contribua para a satisfação, as condições de trabalho também têm importância.

Considerando que servidores públicos permanecem em seus cargos por vários anos, torna-se relevante o estudo da satisfação no trabalho no contexto do serviço público, especialmente quando se relaciona satisfação com desempenho. Neste contexto, a presente pesquisa contribui para identificar os fatores determinantes da satisfação no trabalho, possibilitando que os gestores públicos hajam no sentido de aprimorar esses fatores, o que possibilita, até mesmo, desenvolver nos servidores comportamentos benéficos no local de trabalho. Ajudar os colegas em suas equipes, oferecer-se voluntariamente para tarefas extraordinárias, evitar conflitos desnecessários, respeitar regulamentos e ser tolerante com aborrecimentos e imposições ocasionais relacionadas ao trabalho são exemplos desses comportamentos (ROBBINS; JUDGE e SOBRAL, 2010).

Segundo Schappe (1998), pesquisas evidenciam que os funcionários mais satisfeitos e tratados de maneira justa têm mais propensão a desenvolver esses tipos

de comportamentos. Nesse sentido, Foote e Tang (2008) identificaram uma influência significativa da satisfação no trabalho nesses tipos de comportamentos. Para Robbins, Judge e Sobral (2010), as organizações que possuem trabalhadores que se comportam dessa forma apresentam um melhor desempenho. Por isso, torna-se importante o estudo da satisfação no trabalho, pois assim se dá subsídios ao aprimoramento tanto da satisfação quanto do desempenho, contribuindo-se para eficiência no serviço público. Ademais, para Judge *et al.* (2001), há apoio para a relação causal satisfação-desempenho. Para os autores, se essa relação é importante, conforme sugerem os resultados de sua pesquisa, os estudos dessa relação causal devem ser continuados.

No mesmo sentido, Zanelli, Borges-Andrades e Bastos (2014) afirmam que existem evidências de que pessoas com níveis altos de contentamento com o trabalho são também as que menos planejam sair das empresas em que trabalham, que têm menos faltas, melhor desempenho e maior produtividade. Em outras palavras, o vínculo do trabalhador com os fatores que integram o conceito teórico da satisfação (chefia, colegas, salário, promoções e o próprio trabalho) pode ter a capacidade de reduzir as taxas de rotatividade de pessoal e os índices de faltas ao trabalho, além de elevar os níveis de desempenho e de produtividade dos indivíduos.

Por outro lado, segundo Davar e RanjuBala (2012), ainda não há provas conclusivas de que as organizações que satisfazem seus colaboradores terão como resultados colaboradores com maior desempenho. Para Kosteas (2010), mais pesquisas são necessárias para fornecer uma avaliação mais aprofundada e análise detalhada dos vínculos entre a satisfação dos trabalhadores com promoções, trabalho em si e outros aspectos da relação de trabalho, tais como treinamento e benefícios. Segundo o autor, essas análises ajudarão a esclarecer a relativa importância que os trabalhadores dão às promoções e a outras características do trabalho.

Além disso, de acordo com Spector (2006), os pesquisadores têm debatido se a satisfação global no trabalho é a soma dessas facetas. Segundo o autor, a soma das pontuações presume que cada uma tem igual contribuição para a satisfação global, no entanto, parece pouco provável que cada faceta tenha a mesma importância para cada indivíduo. Nesse sentido, a soma das facetas seria uma aproximação da satisfação global no trabalho, podendo não representar exatamente a satisfação geral dos indivíduos (SPECTOR, 2006).

Embora os pesquisadores geralmente tenham dado muita atenção à importância de combinar a especificidade das medidas de personalidade e desempenho, pouca atenção foi dada para combinar a especificidade da personalidade e as medidas de satisfação (BOLWING, 2007). Judge, Locke e Durham (1997) sugerem que sejam investigadas outras variáveis que possam influenciar na relação entre as avaliações autorreferentes e a satisfação no trabalho. Valle (2007) sugere, por exemplo, a aplicação de seu Questionário de Satisfação no Trabalho (QST) com outros instrumentos, a fim de se investigar disposições afetivas e suas interferências nos resultados da percepção da satisfação no trabalho. Fogaça e Coelho Júnior (2015) sugerem que mais pesquisas que envolvam outras variáveis moderadoras ou mediadoras na relação satisfação e desempenho no trabalho sejam realizadas.

Com base no exposto, percebe-se que a relação entre traços de personalidade, satisfação no trabalho e desempenho no trabalho se apresenta como um assunto de relevância teórica e empírica. Neste cenário, este estudo visa demonstrar as influências existentes entre os quatro traços de personalidade (autoestima, neuroticismo, autoeficácia generalizada e lócus de controle), as seis facetas da satisfação no trabalho (chefia, colegas de trabalho, salários, promoções, treinamento e tarefas), a satisfação global e o desempenho no trabalho dos servidores de uma IFES.

Considera-se que este estudo possibilita ressaltar e demonstrar aos gestores públicos a importância dos traços personalidade dos servidores, bem como da satisfação quanto aos componentes específicos inerentes ao trabalho, pois eles podem sinalizar potenciais problemas e influenciar comportamentos. Identificando os impactos desses aspectos, podem-se promover adaptações ou mudanças que sejam benéficas tanto para a organização quanto para as pessoas que nela trabalham (FOGAÇA; COELHO JÚNIOR, 2015).

1.3 Limitações

A pesquisa realizada por Judge, Locke e Durham (1997) forneceu evidências de que os quatro traços de personalidade (autoeficácia, neuroticismo, autoestima e lócus de controle) estão relacionados o suficiente para serem agrupados como um construto de ordem superior, não se aplicando nesta pesquisa testar a validade do

construto avaliações autorreferentes. Assim sendo, utilizou-se a teoria de avaliações autorreferentes, mas não foi testada a hipótese de que esses traços de personalidade indicam um construto de ordem superior.

Dessa forma, este estudo abrange esses quatro traços de personalidade que tem se mostrado determinantes da satisfação geral no trabalho e seis componentes específicos inerentes ao trabalho. Assim, outros traços de personalidade e componentes do ambiente de trabalho que podem também influenciar na satisfação dos servidores públicos não foram analisados nesta pesquisa.

Quanto a amostra da pesquisa, limitou-se a aplicação por conveniência, em detrimento a uma amostragem probabilística aleatória estratificada, na qual seria possível atribuir os resultados a toda instituição e não somente a amostra pesquisada.

A proposta de intervenção e recomendação que consta nesta pesquisa tem como fundamento os resultados obtidos a partir da amostra estudada, a literatura que trata dos construtos investigados, a legislação concernente à Administração Pública, bem como a estrutura da universidade onde foi realizado o estudo. Não se pretendeu aqui, especialmente em função amostra por conveniência, generalizar os resultados encontrados à toda população estudada.

2 Referencial Teórico

2.1 Satisfação no trabalho

Satisfação no trabalho foi definida por Locke (1976) como um estado emocional positivo ou de prazer, que resulta de um trabalho ou de experiências de trabalho, podendo gerar consequências tanto para a organização quanto para o trabalhador. Segundo Robbins (2005), quando se fala em atitudes do trabalhador, quase sempre se refere à satisfação com o trabalho e geralmente as duas expressões são usadas como termos equivalentes. Ajzen e Fishbein (1980) definiram “atitude” como uma predisposição para dar uma resposta de modo consistente, favorável ou desfavoravelmente, a respeito de um determinado objeto, sendo composta por afeto, crenças, comportamento e intenções comportamentais. As experiências afetivas, crenças e comportamentos em relação ao objeto de atitude são vistos como fatores que fornecem informações que influenciam essa avaliação (WEISS, 2002).

Em outras palavras, as atitudes são afirmações avaliadoras em relação a objetos, eventos ou pessoas, elas refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa, especialmente para as organizações, elas são importantes, pois afetam o comportamento no trabalho (ROBBINS, 2005). Ajzen (2005) afirma que “atitude” é um construto latente, que é inacessível com observação direta, devendo ser inferido a partir de respostas mensuráveis a serem dadas pelas pessoas.

A maior parte das pesquisas na área comportamental tem focalizado três tipos de atitudes: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional (BROOKE; RUSSEL; PRICE, 1988). Para Weiss (2002), a satisfação no trabalho é, de fato, uma atitude, pois se trata de uma avaliação ou julgamento avaliativo feito em relação a um objeto, ou seja, a satisfação no trabalho é um julgamento de valor positivo ou negativo que se faz sobre o emprego ou sobre uma situação do trabalho.

Segundo Zanelli, Borges-Andrades e Bastos (2014), as perspectivas em que as atitudes são entendidas como uma rede de sentimentos, crenças e tendências para agir, tornaram-se um referencial fértil para o entendimento da afetividade em diferentes contextos, especialmente no trabalho. Neste contexto, as atitudes revelam avaliações positivas ou negativas que os trabalhadores têm em relação a diversos aspectos de seu ambiente de trabalho.

Estudos sobre satisfação no trabalho apresentam a satisfação global e a satisfação com as facetas, que representam fatores relacionados ao trabalho. A satisfação global é medida por uma ou mais perguntas que são feitas ao funcionário objetivando identificar o quão satisfeito ele está em seu trabalho. Já o somatório das facetas do trabalho é mais sofisticado, pois identifica elementos-chave no trabalho e pergunta ao funcionário qual a sua opinião sobre cada um deles (ROBBINS, 2005).

Por outro lado, Locke (1976) sugere que o índice de satisfação global representa uma função linear das facetas da satisfação no trabalho. O autor afirma que o indivíduo avalia melhor um índice de satisfação global do que cada faceta do trabalho relacionada à satisfação. Todavia, Scarpello e Campbell (1983) identificaram que as medidas globais de satisfação no trabalho não são equivalentes à soma das facetas da satisfação no trabalho. Segundo Robbin (2005), entre as duas abordagens, pode-se dizer que os dois métodos funcionam adequadamente.

Segundo Spector (1997), os fatores geralmente incluídos são: chefia; relacionamento com colegas; supervisão; remuneração; oportunidades de promoção e natureza do trabalho. No mesmo sentido, Zanelli, Borges-Andrades e Bastos (2014) identificam que os fatores mais frequentemente estudados são: chefia, colegas de trabalho, o próprio trabalho, salário e oportunidades de promoção. Para os autores, chefia e colegas de trabalho constituem-se em dimensões relativas ao ambiente social, o próprio trabalho representa as atribuições do cargo ocupado e o salário e as oportunidades de promoção são, por sua vez, dois aspectos pelos quais a organização manifesta sua retribuição ao empregado.

No que diz respeito a estudos brasileiros sobre satisfação no trabalho, Valle (2007) verificou que há diversos estudos que utilizam escalas estrangeiras validadas, ou não, na população brasileira, ou escalas que misturavam o conceito de satisfação no trabalho com outros construtos. Segundo a autora, a maior parte das pesquisas sobre satisfação no trabalho é quantitativa e enfocam um modelo de múltiplas facetas ligadas à satisfação no trabalho.

Em suma, a satisfação no trabalho refere-se ao julgamento avaliativo feito pelo trabalhador acerca de sua situação de trabalho. Diversos estudos abordam a satisfação no trabalho tanto a partir da satisfação geral quanto das facetas da satisfação. Entre as facetas mais investigadas estão: remuneração, relacionamento com colegas, chefia, oportunidades de promoção e natureza do trabalho. Na próxima

seção será exposta a possível relação entre a satisfação global e o desempenho no trabalho.

2.2 Relação entre satisfação no trabalho e desempenho no trabalho

Desempenho no trabalho é definido por Campbell (1990) como um comportamento ou ação relevante para os objetivos da organização. Segundo Bendassolli (2012), o desempenho no trabalho é uma dimensão-chave para a gestão de pessoas e para a psicologia organizacional. Há consenso de que desempenho é um construto comportamental, ou seja, uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais (BENDASSOLLI, 2012).

No mesmo sentido, de acordo com Fogaça e Coelho Júnior (2015), o desempenho é um aspecto importante para qualquer organização, pois são os resultados obtidos que interessam aos gestores e determinam o sucesso da organização. A premissa de que os funcionários satisfeitos são mais produtivos do que os insatisfeitos foi uma premissa básica entre os administradores e acadêmicos durante anos, apesar de somente agora as pesquisas começarem a apoiar essa afirmação (JUDGE *et al*., 2001).

Por outro lado, a possibilidade de que a relação satisfação-desempenho seja falsa tem importantes implicações teóricas e práticas. Segundo Davar e RanjuBala (2012), estudiosos examinaram essa ideia de que um trabalhador feliz é um trabalhador produtivo, no entanto, as evidências ainda não são conclusivas a esse respeito. Assim, se a relação satisfação-desempenho é falsa, então as tentativas de aumentar o desempenho ao atingir a satisfação no trabalho estão condenadas falhar (BOLWING, 2007).

De acordo com Davar e RanjuBala (2012), pesquisas que examinam o relacionamento entre a satisfação no trabalho e o desempenho do trabalho tem sido conduzida, pelo menos desde 1945, nas quais a metodologia utilizada variou muito. Conforme os autores, alguns pesquisadores utilizaram escalas validadas para medir a satisfação no trabalho, enquanto outros desenvolveram os seus próprios instrumentos de coleta de dados. Alguns pesquisadores usaram classificações de autoavaliação para avaliar o desempenho, enquanto outros utilizaram classificações de pares ou de supervisor (DAVAR; RANJUBALA, 2012).

Neste sentido, Iaffaldano e Muchinsky (1985) identificaram que a relação entre satisfação e desempenho evidenciou um coeficiente padronizado de 0,17, demonstrando uma baixa correlação entre os dois construtos. Já Judge *et al*. (2001), fizeram uma análise de 312 estudos e estimaram que a relação entre satisfação e desempenho no trabalho mostrou-se como mais significativa, identificando coeficiente padronizado de 0,30. De acordo com os autores, a correlação entre satisfação e desempenho é maior para trabalhos complexos, que oferecem aos funcionários mais critério para agir de acordo com suas atividades.

Uma revisão de 16 estudos que avaliaram o desempenho profissional por um período e a satisfação no decorrer dele também encontrou uma influência da satisfação no desempenho no trabalho (RIKETTA, 2008). Esse estudo sugeriu que ela funciona, na maioria das vezes, da seguinte maneira: a satisfação seria uma causa provável de um desempenho melhor, mas este não seria uma causa de maior satisfação no trabalho (RIKETTA, 2008). Para Spector (2006), a satisfação no trabalho tem sido apresentada como a causa de importantes realizações das organizações e dos funcionários, que vão desde desempenho no trabalho até saúde e longevidade.

No mesmo sentido, Fogaça e Coelho Júnior (2015) fizeram uma pesquisa com um grupo focal composto por sete pessoas de diversas áreas: dois gestores e cinco servidores de níveis inferiores de uma organização do Poder Judiciário pertencente à Administração Pública Federal. Os autores identificaram que os participantes, quando satisfeitos com a atividade que realizam, se sentem mais motivados, têm mais disposição para ir trabalhar, tendo como consequência direta a melhoria no desempenho. Foi concluído que os participantes julgam que a satisfação é muito importante para obtenção de melhores índices de desempenho (FOGAÇA; COELHO JÚNIOR, 2015).

Há décadas, pesquisas tem examinado a influência da satisfação no desempenho do trabalhador. Elas têm revelado que a satisfação no trabalho influencia positivamente o desempenho do trabalhador. Na Figura 1 são demonstradas as proposições teóricas e as evidências empíricas da influência positiva da satisfação geral no desempenho no trabalho.

Autor	Amostra	Resultados
Riketta (2008)	16 estudos que mediram repetidamente o desempenho e as atitudes no trabalho (satisfação e comprometimento)	Há suporte para a suposição comum de que as atitudes no trabalho (satisfação e comprometimento) influenciam o desempenho. Esse achado sugere que as atitudes no trabalho são mais propensas a influenciar o desempenho do que vice-versa.
Spector (2006)	Livro texto: sem amostra	A satisfação no trabalho tem sido apresentada como a causa de importantes realizações das organizações e dos funcionários, que vão desde desempenho no trabalho até saúde e longevidade.
Zanelli, Borges-Andrades e Bastos (2014)	Livro texto: sem amostra	Há evidências de que pessoas com níveis altos de contentamento com o trabalho são também as que têm menos faltas, melhor desempenho e maior produtividade.
Fogaça e Coelho Júnior (2015)	61 funcionários de uma organização do Poder Judiciário pertencente à Administração Pública Federal	Os participantes, quando satisfeitos com a atividade que realizam, sentem mais disposição para ir trabalhar, tendo como consequência direta a melhoria no desempenho. Os autores concluem que os participantes julgam que a satisfação é muito importante para obtenção de melhores índices de desempenho.

Figura 1 – Quadro de evidências teóricas e empíricas da influência positiva da satisfação no desempenho

Fonte: elaborado pelo autor.

Tendo em vista essas considerações teóricas e resultados de pesquisas anteriores envolvendo satisfação e desempenho no trabalho, seguem as hipóteses que são examinadas neste estudo:

Hipótese 0: satisfação no trabalho não influencia o desempenho no trabalho.

Hipótese 1: satisfação no trabalho influencia positivamente o desempenho no trabalho.

2.3 Traços de personalidade

Allport (1937) define traços como estruturas mentais organizadas, que variam de pessoa para pessoa e guiam o comportamento humano. Wright e Mischel (1987) afirmam que os traços personalidade podem ser construídos pela interação social, identificando que os traços são construídos ao longo do tempo. Nesse sentido, Volpi (2004) afirma que na formação da personalidade se incluem tanto os elementos geneticamente herdados como também os adquiridos do meio ambiente no qual a pessoa está inserida. Assim, o indivíduo é constituído por um conjunto de traços básicos de personalidade que, aglutinados, formam a plenitude das características do indivíduo (COSTA; MCCRAE, 1994).

McCrae *et al.* (2000) afirmam que os traços de personalidade podem ser inferidos a partir de padrões de comportamento, que indiquem a existência desses traços. Conforme Ajzen (2005), grande número desses traços já foram identificados, entre os predominantes estão a consciência, hostilidade, solicitude, autoestima, estabilidade emocional, ambição, hostilidade, entre outros, pois novos traços continuam a serem identificados.

Para Hurley (1998), os traços de personalidade podem ser influenciados pelo meio em que o indivíduo está inserido, bem como pelas situações com as quais se depara. No mesmo sentido, Hampson (1988) afirma que traços podem ser construídos pela interação social de duas ou mais pessoas, considerando a dinâmica social da situação. Para Cavalheiro (2015), mesmo que exista divergências de opiniões acerca dos traços de personalidade, há consenso entre os autores de que traços de personalidade influenciam o comportamento dos indivíduos.

O modelo teórico de Judge e Bono (2001a) liga os traços de personalidade, denominados avaliações autorreferentes, à satisfação e ao desempenho no trabalho. Os autores identificam os traços de personalidade do trabalhador como variáveis independentes relacionadas à satisfação e ao desempenho no trabalho. Nesta pesquisa serão considerados apenas os quatro principais traços de personalidade que compõe as avalições autorreferentes, que são: autoestima, neuroticismo, autoeficácia e lócus de controle.

Em suma, na formação da personalidade se incluem tanto os elementos geneticamente herdados como também os adquiridos do ambiente em que se está inserido. Assim, os traços de personalidade podem ser construídos pela interação social ao longo do tempo, e alguns desses traços podem ser agrupados em um único construto, denominado avaliações autorreferentes. Como variáveis independentes, elas podem influenciar a satisfação e o desempenho no trabalho. Na próxima seção se discorrerá sobre as avaliações autorreferentes.

2.4 Avaliações Autorreferentes

Judge, Locke e Durham (1997) introduziram o construto denominado autoavaliação de núcleo ou avaliações autorreferentes. Judge e Bono (2001b) se concentraram nesse construto e suas implicações para o contexto do trabalho. Conforme os autores, o referido construto se caracteriza por premissas fundamentais

que as pessoas mantêm acerca de si próprias e do modo como se comportam em seu ambiente.

Segundo Judge e Bono (2001b), o construto avaliações autorreferentes é uma estrutura de personalidade ampla composta por vários traços, entre eles estão autoestima, estabilidade emocional, que, na direção oposta, corresponde ao neuroticismo, autoeficácia generalizada e lócus de controle. Para os autores, esses traços não são componentes ou causas do construto avaliação autorreferentes, mas medidas desse construto. As pesquisas subsequentes sobre avaliações autorreferentes focaram-se principalmente nesses quatro traços de personalidade (BONO e JUDGE, 2003).

Judge, Erez e Bono (1998) analisaram dados a partir de 12 amostras e identificaram que esses quatro traços específicos estão fortemente correlacionados e constituem um fator comum. Judge *et al.* (2002) completaram uma meta-análise da relação entre os traços de personalidade a partir de dez periódicos de psicologia que incluíam artigos abordando a relação entre pelo menos dois dos quatro traços. A análise dos autores revelou o seguinte nível estimado de correlações entre as características: autoestima - lócus de controle, ρ = 0,52; autoestima - estabilidade emocional; ρ = 0,64; autoeficácia generalizada - autoestima; ρ = 0,85; estabilidade emocional - lócus de controle, ρ = 0,40; autoeficácia generalizada – lócus de controle, ρ = 0,56; autoeficácia generalizada - estabilidade emocional, ρ = 0,62.

Assim, para Bono e Judge (2003), autoestima, lócus de controle e neuroticismo (condição inversa da estabilidade emocional) conceitualmente compartilham fortes semelhanças e têm sido objeto de diversos estudos. Os autores concluíram sobre avaliações autorreferentes que: (a) auto-estima, locus de controle, neuroticismo e autoeficácia generalizada compartilham muitas semelhanças conceituais; (b) apesar de sua frequência de estudo, as semelhanças dessas características são praticamente ignoradas na literatura; (c) as relações empíricas entre esses traços de personalidade são fortes; (d) consistentemente, as quatro características indicam um fator de ordem superior.

No mesmo sentido, tanto as pesquisas de Piccolo *et al.* (2005) em amostra japonesa, quanto as de Judge, Bono e Locke (2000) em amostras norte-americanas atestaram que as medidas dos quatro traços se apresentavam correlacionadas e convergiam em um fator comum de ordem superior. Por conseguinte, as avaliações autorreferentes consistem em um traço de personalidade geral, latente e

multidimensional, de natureza superior, que engloba os quatro traços de personalidade mais específicos que o compõem e que são inter-relacionados (FERREIRA *et al.*, 2013).

Segundo Judge e Hurst (2007), os indivíduos com avaliações autorreferentes positivas se autoavaliam de forma positiva e consistente. Eles se veem como capazes e detentores do controle sobre suas próprias vidas. Bono e Judge (2003) afirmam que avaliações específicas da situação de trabalho (por exemplo, a avaliação de colegas de trabalho ou do próprio trabalho) são afetadas por essas autoavaliações mais profundas e fundamentais, ainda que a maioria das pessoas não tenha consciência da influência que suas autoavaliações têm em suas percepções ou comportamentos.

Judge, Erez e Bono (1998) argumentam que a principal razão pela qual as avaliações autorreferentes positivas estão ligadas ao desempenho no trabalho é porque os funcionários com maior grau de avaliações autorreferentes são mais motivados a realizar seus trabalhos. No mesmo sentido, Bono e Judge (2003) identificaram que pessoas positivas em avaliações autorreferentes obtêm empregos mais desafiadores, percebendo seus trabalhos como mais gratificantes e satisfatórios.

Resumidamente, pode-se afirmar que as avaliações autorreferentes geram implicações para o contexto do trabalho. Elas se referem a uma estrutura de personalidade ampla, composta principalmente por quatro traços: autoestima, neuroticismo, autoeficácia generalizada e lócus de controle. Os pesquisadores têm identificado que as pessoas com avaliações autorreferentes positivas obtêm empregos mais desafiadores, percebendo seus trabalhos como mais satisfatórios. Na próxima seção serão melhor explicados cada um desses quatro traços de personalidade denominados avaliações autorreferentes.

2.4.1 Autoestima

A autoestima é a apreciação que uma pessoa tem de si mesma (HARTER, 1990). Para Robbins (2005), trata-se do grau com que uma pessoa gosta de si mesma, podendo variar de pessoa para pessoa. De acordo com Judge, Locke e Durham (1997), de todos os traços de personalidade, a autoestima apresenta-se aparentemente como a mais relevante autoavaliação. No mesmo sentido, Bono e Judge (2003) identificaram um modelo de um único fator que se ajustou adequadamente aos dados, cujo peso médio da autoestima é o maior sobre o traço

avaliações autorreferentes, sugerindo que entre os quatro traços, a autoestima pode ser o melhor indicador de avaliações autorreferentes.

Ainda que a autoestima seja identificada como um fator próprio do indivíduo, ela é considerada um elemento que exerce influência nas interações e práticas dos profissionais nas organizações (WHELPLEY; MCDANIEL, 2016). Segundo Costa e Maccrae (1994), esse traço de personalidade mostra-se relativamente estável ao longo do tempo. Para Huang (2010), a autoestima muda mais durante a primeira década da idade adulta, e após os 30 anos permanece mais estável. A pesquisa de Whelpley e Mcdaniel (2016) destaca a relação negativa entre altos níveis de autoestima e comportamentos contraproducentes no trabalho, evidenciando o quanto a autoestima torna-se importante no contexto do trabalho, pois indivíduos com autoestima elevada tendem a ser mais produtivos.

Segundo Robbins (2005), pessoas com autoestima elevada se percebem como possuidoras de capacidade necessária para ter sucesso no trabalho. Segundo o autor, esses indivíduos têm pouca probabilidade de escolherem serviços convencionais e aceitam mais riscos na seleção de suas tarefas. Já os indivíduos com baixa autoestima, se mostram preocupados em não desagradar os outros, não assumindo posições impopulares. Ademais, pessoas com maior autoestima dependem menos da avaliação positiva feita pelos outros, por outro lado, indivíduos com baixa autoestima dependem mais da avaliação positiva feita pelos outros, tendendo a buscar essa aprovação e a se submeter às convicções e comportamentos das pessoas que eles respeitam (ROBBINS, 2005).

Formiga *et al*. (2017) identificaram a relação entre suporte organizacional e autoestima em trabalhadores do setor público e privado. Os autores identificaram que suporte organizacional e a autoestima se relacionam positivamente. Segundo Kurtessis *et al*. (2015), suporte organizacional se refere ao processo de valorização das práticas profissionais dentro das organizações. Para Eisenberger *et al.* (1986), trata-se da crença global sobre o quanto a organização valoriza as contribuições de seus empregados e preocupa-se com o bem-estar, o que pode aumentar o apego afetivo à organização por parte do empregado.

Formiga *et al.* (2017) afirmam que uma organização que invista ou facilite o desenvolvimento profissional do seu trabalhador, provavelmente contribuirá para a autoestima do indivíduo. Para os autores, ao se desenvolver um suporte organizacional mais elaborado, a organização interferirá na forma em que o

funcionário venha a se considerar capaz, valioso e importante frente as demandas funcionais e exigências da organização.

Nesse sentido, a pesquisa de Satuf *et al.* (2016) sugere que políticas de gestão de pessoas que enfatizam a satisfação no trabalho, poderiam levar a melhorias nos níveis de saúde, felicidade, bem-estar subjetivo e autoestima dos trabalhadores, os quais são fatores que tem o potencial de melhorar o desempenho organizacional. No mesmo sentido, Bergamini (2013) afirma que as pessoas trabalharão com maior desenvoltura, na medida em que puderem identificar o seu próprio bem-estar. Segundo o autor, para pessoas motivadas, o trabalho representa uma fonte referencial de autoestima.

Pesquisas sobre autoestima trazem informações interessantes para o comportamento nas organizações e relatam que esse traço está diretamente relacionado às expectativas de sucesso. De acordo com Furnham e Cheng (2016), a autoestima mostrou-se um importante preditor do lócus de controle. Saadat *et al*. (2012) também identificaram que existe uma relação direta, positiva e significativa entre a autoestima e lócus de controle interno.

Para Robbins (2005), diversos estudos confirmam que as pessoas com autoestima elevada estão mais satisfeitas com seu trabalho do que as que tem baixa autoestima. Neste sentido, Judge e Bono (2001a) afirmam que todos os quatro traços de personalidade denominados avaliações autorreferentes se relacionam positivamente com a satisfação no trabalho, inclusive a autoestima do indivíduo.

Ahmed (2012), a partir de uma amostra aleatória de 88 membros do corpo docente de nove universidades, obteve que autoestima e o otimismo estão significativamente correlacionados, de maneira positiva, com a satisfação no trabalho. O autor também identificou que a autoestima se mostrou significativamente correlacionada, de maneira positiva, com as promoções e a natureza do trabalho.

No mesmo sentido, Sharma e Manani (2012), em uma amostra de 100 professores de diferentes instituições de ensino superior da cidade de Agra, na Índia, identificaram uma correlação positiva entre autoestima e satisfação no trabalho. Corroborando os resultados dessas pesquisas, Reilly, Dhingra e Boduszek (2014), a partir de uma amostra de 121 professores de escolas primárias irlandesas, identificaram uma relação positiva entre autoestima e satisfação no emprego, concluindo que os indivíduos com autoestima mais elevada seriam mais satisfeitos em seu trabalho.

Ademais, Alavi e Askaripur (2003), a partir de uma amostra aleatória de 310 pessoas que trabalham em órgãos governamentais na província de Kerman, no Irã, identificaram que existe influência positiva significativa entre a autoestima e a satisfação no trabalho. Eles também encontraram que a autoestima se relaciona positivamente com as cinco dimensões da satisfação no trabalho (tipo de trabalho, gerência, colegas de trabalho, promoções e salário). Assim, os autores concluem que uma das maneiras mais importantes de aumentar a satisfação no trabalho é promover ações que busquem a elevação da autoestima das pessoas, bem como aumentar a satisfação no trabalho do pessoal em todas as cinco dimensões seria um dos melhores métodos para se aumentar a autoestima dos trabalhadores.

Em suma, ainda que a autoestima seja um traço de personalidade identificado como um fator próprio do indivíduo, ele é considerado um elemento que exerce influência nas interações e práticas dos profissionais nas organizações, especialmente na satisfação no trabalho. Esse traço tem apresentado influencia positiva sobre a satisfação geral no trabalho.

Na Figura 2 são demonstradas as proposições teóricas e as evidências empíricas da influência positiva da autoestima na satisfação geral no trabalho.

Autor	Amostra	Resultados
Reilly, Dhingra e Boduszek (2014)	121 professores de escolas primárias irlandesas	A autoestima dos indivíduos se formou em torno do trabalho e das experiências na organização e desempenha um papel importante na formação da satisfação no trabalho. Portanto, foi confirmada a hipótese de que os indivíduos com maior autoestima seriam mais satisfeitos em seu trabalho.
Ahmed (2012)	88 membros do corpo docente de 9 universidades diferentes	Os professores que apresentavam uma autoestima elevada apresentavam também uma elevada satisfação no trabalho.
Alavi e Askaripur (2003)	310 pessoas que trabalham em órgãos governamentais	Há influência significativa da autoestima na satisfação no trabalho, bem como nas cinco dimensões da satisfação no trabalho (tipo de trabalho, gerência, colegas de trabalho, promoções e salário)
Judge e Bono (2001a)	274 correlações em diversos estudos	A autoestima, locus de controle, neuroticismo e autoeficácia generalizada são preditores significativos de satisfação no trabalho e desempenho no trabalho

Figura 2 - Quadro de evidências teóricas e empíricas da influência positiva da autoestima na satisfação
Fonte: elaborado pelo autor.

Tendo em vista essas considerações teóricas e resultados de pesquisas anteriores, seguem as hipóteses que são examinadas neste estudo:

Hipótese 0: autoestima não influencia a satisfação no trabalho.

Hipótese 2: autoestima influencia positivamente a satisfação no trabalho.

2.4.2 Neuroticismo

Segundo Watson, Clark e Harkness (1994), o neuroticismo ou a emotividade negativa refletem o quanto uma pessoa percebe e experimenta o mundo como ameaçador, problemático e angustiante. Esse traço de personalidade se refere à tendência do indivíduo em passar por estados emocionais negativos, sentir-se estressado, encarar a si próprio e o mundo de maneira negativa (LEITE, 2018). O neuroticismo é operacionalmente definido por itens referentes à irritabilidade, raiva, tristeza, ansiedade, preocupação, hostilidade, autoconsciência e vulnerabilidade (LAHEY, 2009).

Para Oliveira (2002), esse traço de personalidade com tendência estável é uma das variáveis negativas da personalidade mais estudadas na literatura da psicologia. No mesmo sentido, Lahey (2009) afirma que neuroticismo é um traço de personalidade com tendência estável, em que o indivíduo responde de forma negativa, com emoções negativas, a frustrações, perdas e ameaças. Judge e Bono (2001a) enfatizam que o oposto de neuroticismo é a estabilidade emocional, ou ajustamento emocional.

Segundo Watson, Clark e Harkness (1994), pessoas com pontuações elevadas nessa dimensão experimentam várias emoções (por exemplo, ansiedade, depressão, raiva, vergonha, constrangimento e culpa) com mais frequência e intensidade do que pessoas com baixo nível de neuroticismo. Sendo assim, as pessoas com pontuações elevadas relatam sofrer de uma ampla variedade de problemas e geralmente se culpam por esses problemas, se enquadrando como indivíduos autocríticos e excessivamente sensíveis às críticas dos outros, facilmente se sentido menosprezados. Para os autores, essas pessoas também são propensas a avaliações negativas do ambiente no qual estão inseridos, portanto, tendem a ver ameaças, crises e problemas onde outros não veem. Assim, pessoas com neuroticismo tenderiam a responder negativamente a questionamentos sobre sua satisfação no trabalho.

De acordo com Lahey (2009), a dimensão neuroticismo muitas vezes é tratada como emotividade negativa ou afetividade negativa, e está incluída em quase todos os principais modelos de traços de personalidade. Segundo Costa e Maccrae (1980),

afetividade negativa possui significado semelhante e está associada ao neuroticismo. No mesmo sentido, Noronha (2015) identificou que a relação entre o fator neuroticismo e os afetos negativos gerou o coeficiente de 0,62, o mais elevado de seu estudo, concluindo que o neuroticismo é o fator que melhor prediz afetos negativos.

Watson, Pennebaker e Folger (1987) ampliaram a ideia de afetividade negativa para o local de trabalho, com a hipótese de que indivíduos com alta afetividade negativa responderiam negativamente ao trabalho e provavelmente estariam insatisfeitos. Segundo os autores, as reações afetivas negativas podem ser um fenômeno com o qual os gestores tenham que se deparar quando da implementação de alguma mudança na organização. Para os autores, alterações objetivamente positivas (melhorias nas condições de trabalho, por exemplo) podem não refletir em mudanças de atitude dos funcionários, especialmente dos que tenham elevado nível de afetividade negativa, por exemplo, que seriam particularmente propensos a se expressarem insatisfeitos diante dessa situação.

No mesmo sentido, Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que as pessoas que tem altos níveis de estabilidade emocional (ou baixo neuroticismo) são mais felizes que as que têm baixos níveis de estabilidade emocional. Para os autores, as pessoas com menores níveis de neuroticismo tem maior probabilidade de serem otimistas e positivos em seus pensamentos e de experimentarem menos emoções negativas, já os que têm altos níveis de neuroticismo, tem pouca estabilidade emocional e estão sempre procurando sinais iminentes de perigo ou problemas, além de serem mais vulneráveis aos efeitos psicológicos e físicos do estresse.

Ademais, de acordo com Abdo (2017), pesquisas mostram que existe uma relação entre a falta de habilidade em manter-se atento, ou seja, a falta de concentração da atividade mental sobre um objeto determinado (falta de atenção) por longos períodos e o neuroticismo. Para o autor, os pesquisadores acreditam que isso acontece, pois, indivíduos com elevados níveis de neuroticismo perdem muito tempo e atenção com preocupações desnecessárias ou coisas do passado. Sendo assim, essas pessoas tendem a apresentar dificuldades para filtrar distrações no trabalho (ABDO, 2017).

Corroborando essa ideia, Demerouti, Taris e Bakker (2007) confirmaram sua hipótese de que a concentração no trabalho leva a um melhor desempenho. Ou seja, o desempenho é reduzido pela distração e aumentado pela concentração nas tarefas realizadas no trabalho. No mesmo sentido, Kessler *et al*. (2005) identificou que o

Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH) em adultos está associado a decréscimos significativos no desempenho do trabalho. Shifrin, Proctor e Prevatt (2009) também concluíram que adultos com TDAH apresentam impactos negativos no seu desempenho no trabalho. Entretanto, os achados de Lee e Brand (2005) indicaram que distrações podem ter pouca influência na autoavaliação de desempenho no trabalho.

No que se refere a relação entre neuroticismo e satisfação no trabalho, pesquisas têm identificado que indivíduos com elevada estabilidade emocional, ou seja, baixo neuroticismo, são mais satisfeitos com seus empregos (JUDGE; BONO, 2001a). Leite (2018) identificou o neuroticismo como sendo o principal fator que prediz a satisfação no trabalho. Para o autor, indivíduos com inteligência emocional e baixo neuroticismo têm maior satisfação no trabalho. No mesmo sentido, na pesquisa de Diefendorff e Richard (2003) foi identificado que o neuroticismo influencia negativamente a satisfação no trabalho.

Portanto, o ajustamento emocional, oposto do neuroticismo, influenciaria positivamente a satisfação no trabalho. Em outras palavras, neuroticismo influenciaria negativamente a satisfação no trabalho. Na Figura 3 são demonstradas as proposições teóricas e as evidências empíricas da influência negativa do neuroticismo na satisfação geral no trabalho.

Autor	Amostra	Resultados
Diefendorff e Richard (2003)	152 adultos que trabalham em tempo integral em uma variedade de organizações e ocupações.	O neuroticismo influenciou direta e negativamente a satisfação no trabalho, sendo que esse traço foi o único a evidenciar relações diretas significativas com satisfação no trabalho. Portanto, indivíduos com alto nível de neuroticismo têm menor satisfação no trabalho.
Robbins, Judge e Sobral (2010)	Livro texto: sem amostra.	Pessoas que têm baixo neuroticismo são mais felizes. Para os autores, essas pessoas têm maior probabilidade de serem positivas em seus pensamentos e de experimentarem menos emoções negativas na vida e no trabalho, sendo propensos a estarem mais satisfeitos em seus empregos.
Leite (2018)	104 indivíduos, em dois contextos diferentes: lojistas e trabalhadores da área da restauração.	O neuroticismo apresentou-se como o principal preditor da satisfação no trabalho. O autor concluiu que indivíduos com inteligência emocional e baixo neuroticismo têm maior satisfação no trabalho.
Judge e Bono (2001a)	274 correlações em diversos estudos	Os resultados indicam que autoestima, locus de controle, neuroticismo e autoeficácia generalizada são preditores significativos de satisfação no trabalho e desempenho no trabalho.

Figura 3 - Quadro de evidências teóricas e empíricas da influência negativa do neuroticismo na satisfação

Fonte: elaborado pelo autor.

Tendo em vista essas considerações teóricas e resultados de pesquisas anteriores, seguem as hipóteses que são examinadas neste estudo:

Hipótese 0: neuroticismo não influencia a satisfação no trabalho.

Hipótese 3: neuroticismo influencia negativamente a satisfação no trabalho.

2.4.3 Autoeficácia

A autoeficácia é definida por Bandura (1977) como a avaliação ou julgamento que a pessoa tem sobre sua própria capacidade de realizar corretamente certas atividades ou tarefas de um domínio particular. Segundo Dobránszky e Machado (2001), a autoeficácia é específica de uma determinada situação e momento para o qual o sujeito se avalia e considera seu grau de desempenho possível de ser alcançado naquela situação e momento. Em outras palavras, a autoeficácia representa a convicção que o indivíduo tem sobre suas habilidades para execução de determinada tarefa em um determinado momento. Para Bandura (1977), ela se relaciona ao conceito de autocompetência, pois ambos estão relacionados à percepção de ser capaz.

Segundo a teoria da autoeficácia, as pessoas se esforçam mais nos trabalhos para os quais se sentem com uma maior autoeficácia (BANDURA, 1982). Essa teoria afirma que a motivação e o desempenho são em parte determinados pela crença das pessoas sobre o quanto elas podem ser, e sugere que motivação e desempenho podem ser melhorados com o aumento da autoeficácia dos trabalhadores (BANDURA, 1982).

No mesmo sentido, Spector (2006) afirma que pessoas com autoeficácia elevada acreditam serem capazes de realizar tarefas e se motivam a aplicar o esforço necessário para a realização dessas tarefas. Já pessoas com baixa autoeficácia não creem ser capazes de realizar tarefas e não se motivam a se esforçar. Para o autor, a autoeficácia das pessoas pode variar de uma tarefa para outra. Por exemplo, um estudante pode se sentir autoeficaz na disciplina de português e de redação, mas pouco autoeficaz nas disciplinas de matemática e física (SPECTOR, 2006).

De acordo com Bandura (1994), as crenças de eficácia podem ser desenvolvidas a partir de quatro principais fontes de informação: experiência direta, experiência vicária, persuasão social, e estados físicos e emocionais. Segundo o autor, a experiência direta seria a maneira mais eficaz de se aumentar a autoeficácia.

Contratempos e dificuldades nas atividades humanas servem a um propósito útil, de ensinar que o sucesso geralmente requer esforço, ou seja, um senso de eficácia resiliente requer experiência na superação de obstáculos através de um esforço perseverante, pois ao persistir em tempos difíceis, eles emergem mais fortes frente à adversidade (BANDURA, 1994).

A segunda maneira de criar e fortalecer a autoeficácia é por meio das experiências vicárias fornecidas pelos modelos sociais (BANDURA, 1994). Ver pessoas semelhantes a si mesmo obtendo sucesso por meio de um esforço sustentado aumenta as crenças dos observadores de que eles também possuem as capacidades para dominar as atividades necessárias para ter sucesso (BANDURA, 1994). Entretanto, se as pessoas veem os modelos como muito diferentes de si mesmos, sua autoeficácia percebida não é muito influenciada pelo comportamento dos modelos e pelos resultados que produz (BANDURA, 1994).

De acordo com Bandura (1994), a persuasão social é uma terceira maneira de fortalecer as crenças de autoeficácia dos indivíduos. Para o autor, as pessoas que são persuadidas verbalmente de que possuem as capacidades para dominar determinadas atividades tendem a mobilizar um esforço maior e a sustentá-la ao invés de manterem dúvidas sobre suas próprias capacidades.

A quarta maneira de modificar a autoeficácia é reduzir as reações das pessoas ao se alterar suas inclinações emocionais negativas, bem como as interpretações erradas de seus estados físicos, pois não é somente a intensidade da reação emocional que é importante, mas também como ela é percebida e interpretada (BANDURA, 1994). As pessoas que têm um alto senso de eficácia tendem a perceber seu estado de excitação afetiva como um facilitador energizante do desempenho, ao passo que aqueles que são atormentados por dúvidas percebem sua excitação afetiva como um fator debilitador do desempenho (BANDURA, 1994).

Em suma, a experiência direta, a experiência vicária, a persuasão social e os estados físicos e emocionais são considerados elementos fundamentais na transmissão de informações que alteram as crenças dos indivíduos a respeito das próprias capacidades (BARROS, 2010). Ao se elevar os níveis de autoeficácia, tornando os indivíduos mais efetivos nas execuções de suas tarefas, potencializa-se maior motivação e confiança, o que os fará apresentar menos pensamentos negativos, maior concentração e serenidade (BARROS; LABURÚ, 2017).

De acordo com Cavalcante e Silva (2017), os resultados obtidos em sua pesquisa sugerem a existência de uma relação recíproca entre autoeficácia e capacitação, pois a capacitação pode potencializar ou desenvolver a autoeficácia. Segundos os autores, os gestores técnico-administrativos de uma IFES revelaram que as ações de capacitação empreendidas pela organização contribuíram para a elevação dos seus níveis de autoeficácia e resultaram em um processo de desenvolvimento de competências e aprendizagem, mediadas pelo ambiente institucional.

Diante disso os autores identificaram um impacto positivo das crenças de autoeficácia no trabalho, pois as experiências vividas pelos gestores contribuíram para dar mais segurança na realização das atividades e os ajudaram a lidar com as situações difíceis e os processos de solução de problemas. Cavalcante e Silva (2017) concluíram que ao se introduzir perpectivas de aprendizagem experiencial e em ação nos programas de capacitação das IFES, pode-se estar contribuindo para a introdução de estratégias de aprendizagem que potencializem o desenvolvimento da autoeficácia dos gestores.

Ademais, Klassen e Chiu (2010), a partir de uma amostra de 1.430 professores, identificaram que os que tinham maior autoeficácia tiveram também maior satisfação no trabalho. Os autores sugerem, portanto, que ao se oportunizar o desenvolvimento profissional para impulsionar habilidades e a autoeficácia dos trabalhadoras, pode-se aumentar a satisfação no trabalho.

Corroborando essa ideia, Salas e Cannon-bowers (2001) afirmam que a autoeficácia é uma variável significativa na condução da aprendizagem e no desempenho profissional. Nesse sentido, as crenças de autoeficácia articulam as competências ao desempenho. Ou seja, é o esforço, a persistência e a perseverança que, em conjunto com as competências, influenciam o desempenho da pessoa (CAVALCANTE; SILVA, 2017).

Assim, a autoeficácia generalizada poderia afetar a satisfação no trabalho por meio de sua associação com o sucesso prático no trabalho, pois indivíduos com níveis elevados de autoeficácia generalizada lidam de forma mais eficaz com as dificuldades e persistem mesmo diante do fracasso, tendo maior possibilidade de obter êxito nos resultados de seu trabalho (JUDGE; LOCKE; DURHAM, 1997). Nesse sentido, se um funcionário é eficiente nas suas atividades laborais, é possível que o contentamento com o êxito faça com que ele se sinta satisfeito no seu emprego.

Na Figura 4 são demonstradas as proposições teóricas e as evidências empíricas da influência positiva da autoeficácia na satisfação geral no trabalho.

Autor	Amostra	Resultados
Caprara *et al.* (2003)	2.688 professores de 103 escolas secundárias italianas	As crenças de autoeficácia exercem influência positiva sobre a satisfação profissional dos professores, direta e indiretamente. Esses achados fornecem uma notável evidência empírica da contribuição dessas crenças para a satisfação no trabalho.
Klassen e Chiu (2010)	1.430 professores de uma província no Canadá	A influência da autoeficácia na satisfação se mostrou evidente pois os professores com maior autoeficácia em suas tarefas tiveram maior satisfação no trabalho.
Judge, Locke e Durham (1997)	Artigo teórico: sem amostra	A autoeficácia generalizada pode influenciar a satisfação no trabalho por meio de sua associação com o sucesso prático no trabalho, pois trabalhadores com autoeficácia generalizada elevada lidam de forma mais eficaz com as dificuldades e persistem mesmo diante do fracasso, tendo maior possibilidade de obter êxito nos resultados de seu trabalho, consequentemente, tornam-se mais satisfeitos.
Caprara *et al.* (2006)	Mais de 2000 professores em 75 escolas secundárias italianas	Foi identificado que as crenças de autoeficácia afetaram a satisfação no trabalho. Os autores concluiram que essa influência se mostrou positiva em relação à satisfação no trabalho.

Figura 4 - Quadro de evidências teóricas e empíricas da influência positiva da autoeficácia na satisfação
Fonte: elaborado pelo autor.

Diante do exposto e tendo em vista essas considerações teóricas e resultados de pesquisas anteriores, seguem as hipóteses que são examinadas neste estudo:

Hipótese 0: autoeficácia generalizada não influencia a satisfação no trabalho.

Hipótese 4: autoeficácia generalizada influencia positivamente a satisfação no trabalho.

2.4.4 Lócus de controle

Lócus de controle, segundo Rotter (1966), reflete a percepção das pessoas sobre quem ou o que detém o controle sobre suas vidas. O autor afirma que lócus de controle é uma expectativa generalizada, uma tendência que o sujeito tem em perceber os eventos da vida como controlados pelo próprio sujeito ou não. As pessoas que acreditam que controlam as contingências da vida são denominadas de “internas” (têm lócus de controle interno mais elevado), enquanto aquelas que acreditam que o destino, a sorte ou terceiros controlam essas contingências são denominadas de “externas” (têm lócus de controle externo mais elevado) (ROTTER, 1966).

Sendo assim, lócus de controle interno (LCI) representa que o indivíduo acredita que o controle dos eventos está ligado ao seu esforço ou competências, já no caso de lócus de controle externo (LCE), o controle está ligado a fatores externos ao indivíduo (ROTTER, 1966). Em suma, lócus de controle se refere à pessoa acreditar ou não que tem controle sobre as contingências da vida, ou seja, trata-se da percepção individual sobre a fonte do controle dos eventos, podendo ser interno ou externo (SPECTOR, 2012).

Segundo Noe (1986), trata-se de um traço de personalidade estável que é suscetível de afetar a motivação individual e a capacidade de aprender. Diversos autores como Judge, Locke e Durham (1997), Judge e Bono (2001a), Bono e Judge (2003) e Piccolo *et al.* (2005) relacionam o senso de controle a outros traços de personalidade, apontando que esse traço está fortemente ligado à autoeficácia, autoestima e estabilidade emocional (baixo neurociticismo).

Além destas pesquisas, o lócus de controle gerou estudos e medidas específicas para aspectos particulares da vida do indivíduo, tais como a escola, a saúde e o trabalho, aceitando-se atualmente que é possível, simultaneamente, ser “externo” a respeito de um tema e “interno” a respeito de outro (RODRÍGUEZ-ROSERO; FERRIANI; COLETA, 2002).

Nesse sentido, Spector (1982) afirma que as características básicas que distinguem indivíduos “internos” e “externos” poderiam ter um efeito direto sobre o cotidiano das organizações, evidenciando que esse traço de personalidade pode ser uma variável em pesquisas relacionadas ao trabalho. Para o autor, indivíduos com LCI são mais suscetíveis a sistemas de incentivos sobre a tarefa, parecem preferir supervisão participativa, demonstram iniciativa e tendem a ter uma ação pessoal sobre o trabalho. Já os indivíduos com LCE preferem uma supervisão diretiva e parecem não serem tão suscetíveis a incentivos. Para o autor, esses indivíduos podem até deseja-los, mas não significa que trabalharão de maneira árdua para alcançá-los.

Corroborando essa ideia, Noe (1986) afirma que indivíduos com elevados níveis em LCI sentem que podem controlar seu ambiente, oportunidades de trabalho e que podem aumentar a probabilidade de receber recompensas como promoções, aumentos salariais ou reconhecimento. Isso faz com que esses fatores sejam mais importantes para esses indivíduos (NOE, 1986). Outra diferença entre os indivíduos “internos” e “externos” no ambiente organizacional foi afirmada por Spector (1982).

Para o autor, pessoas “internas” são mais adequadas para tarefas altamente técnicas, trabalhos profissionais que exigem mais habilidades e qualificação, bem como para gerência e supervisão. Já pessoas “externas” seriam mais adequadas para trabalhos menos qualificados, mais mecânicos ou administrativos de natureza rotineira (SPECTOR, 1982).

Considerando que pessoas com menor escolaridade geralmente desempenham tarefas menos complexas e mais mecânicas, Provazi (2007) afirma que os profissionais com menor escolaridade apresentaram LCE, o que corrobora o estudo de Noriega *et al.* (2003), que também identificou que conforme aumenta o nível de escolaridade, maior a tendência de que os sujeitos possuam maior LCI, ao contrário dos que possuem um baixo nível de escolaridade, os quais apresentam maior LCE.

Spector (1982) também propõe que lócus de controle influencia as crenças sobre a capacidade de melhorar as habilidades, devendo ser um importante determinante do treinamento individual. Sendo assim, os indivíduos com LCI podem exercer um esforço maior para coletar informações relevantes em uma situação de treinamento do que os com LCE (NOE, 1986). No mesmo sentido, Broedling (1975) identificou que os indivíduos “internos” podem exercer maior esforço para coletar conhecimento relevante e habilidades em uma situação de treinamento que os “externos”, pois eles acreditam que dominar o conteúdo do programa está sob seu controle pessoal.

A partir das afirmações dos autores, pode-se inferir que um funcionário que obtém melhor proveito de um treinamento, coletando maiores conhecimentos devido ao seu esforço, pode desempenhar melhor suas atividades. Tal suposição é cabível pois é a partir dos conhecimentos adquiridos no treinamento que o funcionário poderá desempenhar de maneira mais adequada suas atividades, caso contrário, sem participar do treinamento, ou sem aproveitá-lo ao máximo, ficariam reduzidas as chances desse funcionário ter um melhor desempenho no trabalho. Nesse sentido, Broedling (1975) identificou que funcionários “internos” são mais motivados a trabalhar e têm um desempenho melhor do que os “externos”.

Essa influência positiva por parte do lócus de controle interno também incide sobre a satisfação no trabalho. Estudos constataram que as pessoas com LCI são mais satisfeitas com seus trabalhos do que as com LCE (SPECTOR, 2012). Para Judge *et al.* (1998), a principal razão de os indivíduos com lócus de controle interno estarem mais satisfeitos com o trabalho é que eles acreditam em sua própria

capacidade para controlar situações. Nesse sentido, Spector (1982) sugeriu que pessoas “internas”, com LCI mais elevado, estariam mais satisfeitos com seu trabalho, pois seriam menos suscetíveis a se manterem em empregos nos quais não estivessem satisfeitos.

Kulcarni (1983), a partir de uma amostra de 200 funcionários de bancos e seguradoras, identificou que há uma relação negativa significativa entre satisfação no trabalho e lócus de controle externo. Já os funcionários com nível mais elevado de lócus de controle interno relataram maior satisfação no trabalho (KULCARNI, 1983). Judge e Bono (2001a) identificaram que há uma correlação positiva (0,32) entre o locus interno de controle e satisfação no trabalho. Uma correlação mais elevada (0,49) entre ambos os construtos foi identificada por Vijayashree e Jagdischchandra (2011).

Ademais, segundo Dailey (1980), indivíduos de orientação interna percebem-se mais envolvidos no trabalho e mais satisfeitos com seus empregos do que aqueles com orientação externa. Para o autor, os indivíduos com LCE são mais insatisfeitos e apresentam baixos níveis de participação e motivação no ambiente de trabalho. No mesmo sentido, Gangai, Mahakud e Sharma (2016) concluem que as pessoas que possuem LCI estão mais satisfeitas com seus empregos do que com pessoas com um LCE.

Em síntese, pode-se afirmar que o LCI diz respeito ao quanto o indivíduo acredita que o controle dos eventos está ligado a seu esforço ou competências, e no caso de LCE, o controle está ligado a fatores externos ao indivíduo. As características básicas que distinguem indivíduos com LCI e LCE poderiam ter um efeito direto sobre o cotidiano das organizações, evidenciando que esse traço de personalidade pode ser uma variável importante em pesquisas relacionadas ao trabalho. Portanto, diferentes estudos indicam que as pessoas que têm LCI mais elevado são mais satisfeitos com seus empregos, são mais produtivos e mais orientados para o trabalho do que as que têm LCE (GANGAI; MAHAKUD; SHARMA, 2016).

Na Figura 5 são demonstradas as proposições teóricas e as evidências empíricas da influência positiva do lócus de controle interno na satisfação geral no trabalho.

Autor	Amostra	Resultados
Kulcarni (1983)	200 funcionários de bancos e seguradoras	Os funcionários com nível mais elevado de lócus de controle interno relataram maior satisfação no trabalho. Assim, lócus de controle apresenta-se como uma variável de personalidade que é capaz de influenciar as atitudes dos funcionários.
Dailey (1980)	281 membros de organizações de desenvolvimento e pesquisa	Indivíduos com orientação interna (maior LCI) demonstram níveis mais elevados de envolvimento, motivação e satisfação no trabalho do que indivíduos com orientações externas.
Spector (1982)	Mais de 20 estudos sobre lócus de controle	O autor sugere que pessoas com lócus de controle interno mais elevado estariam mais satisfeitas com seu trabalho, pois seriam menos suscetíveis a se manterem em empregos nos quais não estivessem satisfeitos.
Vijayashree e Jagdischchandra (2011)	73 funcionários de várias companhias do setor público	Foi concluido que o lócus de controle interno exerce influência positiva e significativa na satisfação no trabalho dos funcionários pesquisados.
Chhabra (2013)	449 profissionais indianos de tecnologia da informação	Concluiu-se que a satisfação no trabalho de uma pessoa é significativamente influenciada de maneira positiva pelo seu lócus de controle interno, ou seja, os funcionários com elavado LCI são mais satisfeitos com seus empregos do que os funcionários com LCE, o que suporta a hipótese proposta pelo autor.

Figura 5 - Quadro de evidências teóricas e empíricas da influência positiva do lócus de controle interno na satisfação

Fonte: elaborado pelo autor.

Na Figura 6 são demonstradas as proposições teóricas e as evidências empíricas da influência negativa do lócus de controle externo na satisfação geral no trabalho.

Autor	Amostra	Resultados
Vijayashree e Jagdischchandra (2011)	73 funcionários de várias companhias do setor público	Foi identificado que o LCE leva à insatisfação no trabalho, portanto, influencia negativamente a satisfação no trabalho.
Dailey (1980)	281 membros de organizações de desenvolvimento e pesquisa	O autor conclui que pessoas com maior LCE são mais insatisfeitos, têm baixos níveis de participação e motivação em seus trabalhos.
Gangai, Mahakud e Sharma (2016)	100 artigos de pesquisa foram revisados	Pessoas que têm um LCI mais elevado são mais satisfeitas com seus empregos e são mais produtivos, ao contrário dos que têm LCE.

Figura 6 - Quadro de evidências teóricas e empíricas da influência negativa do lócus de controle externo na satisfação

Fonte: elaborado pelo autor.

Tendo em vista essas considerações teóricas e resultados de pesquisas anteriores, seguem as hipóteses que são examinadas neste estudo:

Hipótese 0: lócus de controle interno não influencia a satisfação no trabalho.

Hipótese 5: lócus de controle interno influencia positivamente a satisfação no trabalho.

Hipótese 0: lócus de controle externo não influencia a satisfação no trabalho.

Hipótese 6: lócus de controle externo influencia negativamente a satisfação no trabalho.

2.5 Componentes específicos inerentes ao trabalho

O trabalho de uma pessoa requer a convivência com colegas e superiores, a obediência às regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, a aceitação das condições de trabalho e outras coisas do gênero (ROBBINS, 2005). Em outras palavras, a satisfação ou insatisfação do funcionário com o trabalho envolve diferentes elementos que representam as diversas facetas da satisfação no trabalho, identificadas a partir dos componentes específicos inerentes ao trabalho. No mesmo sentido, Hackman e Oldham (1980) afirmam que a satisfação dos funcionários é multidimensional, incluindo aspectos como supervisão no trabalho, salários, trabalho em si, práticas de promoção e colegas de trabalho.

Segundo Scarpello e Campbell (1983), os gestores podem se concentrar em uma medida geral porque eles podem estar interessados no nível geral de satisfação em certos segmentos da força de trabalho ou na mudança da satisfação global ao longo do tempo. De outra forma, para os autores, a medida das facetas pode ser solicitada quando uma organização está interessada em melhorar a satisfação no trabalho de seus funcionários em aspectos específicos ou tentando explicar por que os indivíduos estão deixando a organização.

Corroborando a ideia, Spector (2006) afirma que a abordagem pelas facetas possibilita um quadro mais completo da satisfação no trabalho, pois uma pessoa geralmente apresenta diferentes níveis de satisfação em relação às várias facetas. Para o autor, ela pode estar muito insatisfeita com as vantagens e a remuneração e, ao mesmo tempo, estar muito satisfeita com a natureza do trabalho e com seu chefe, por exemplo.

Nesse sentido, Theodossiou e Vasileiou (2008) afirmam que a satisfação com o nível de ganhos não é a mesma satisfação com a segurança do trabalho, o que não é o mesmo que a satisfação com as condições de trabalho, mas todos são componentes de satisfação geral do trabalho, que ocupam diferentes pontos na escala

de satisfação. Os resultados do estudo de Skalli, Theodossiou e Vasileiou (2008) mostram que a satisfação com cada uma das facetas do trabalho é um contribuinte altamente significativo para a satisfação geral do trabalho, ainda que uma combinação diferente dessas características do trabalho possa produzir um nível diferente de satisfação geral do trabalho.

Assim sendo, há suporte suficiente para se medir a satisfação no trabalho como uma questão global de satisfação ou a partir das suas várias facetas relacionadas a aspectos do trabalho (SAARI; JUDGE, 2004). Portanto, as organizações podem medir tanto a satisfação geral de seus funcionários, quanto as facetas da satisfação no trabalho, as quais possibilitam à organização obter uma imagem completa de suas forças e fraquezas específicas relacionadas a cada um dos aspectos inerentes ao trabalho.

Nas próximas seções se discorrerá sobre cada uma das facetas da satisfação no trabalho estudadas nesta pesquisa, bem como serão apresentadas hipóteses a serem examinadas neste estudo. Respectivamente, as facetas dizem respeito a cada um dos componentes específicos inerentes ao trabalho e são: trabalho desafiador, recompensas financeiras, relacionamento com colegas e chefia, condições de trabalho apoiadoras, oportunidade de treinamento e com oportunidade de crescimento.

2.5.1 Trabalho desafiador

Trabalho desafiador se refere ao grau em que o trabalho apresenta desafio, interesse, diversidade, permite criatividade e satisfação pessoal (VALLE, 2007). Conforme Liden, Wayne e Sparrowe (2000), isso pode levar o trabalhador a uma maior autoeficácia e maiores oportunidades de reconhecimento. De acordo os autores, dar mais poder e autonomia aos indivíduos em suas tarefas pode resultar em níveis mais elevados de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e desempenho no trabalho.

No mesmo sentido, Hackman (1980) afirma que a teoria das características do trabalho enfatiza formas de melhorar características motivacionais positivas do trabalho. Esse modelo afirma que a importância da tarefa e a variedade podem contribuir para a percepção de um maior desafio no trabalho (HACKMAN, 1980). Cinco características objetivas do trabalho são especificadas como as principais na criação

destas condições: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback* do próprio trabalho (HACKMAN, 1980).

Para Hackman (1980), esta abordagem tenta especificar as características objetivas das funções que criam condições para altos níveis de motivação interna no trabalho por parte dos funcionários. Nesse sentido, Hackman e Oldham (1976) afirmam que se a significância, a identidade e a variedade estão presentes nas tarefas, o trabalhador percebe suas atividades como importantes, tendo utilidade e valor. Para Bontis, Richards e Serenko (2011), o modelo de características do trabalho sugere que a importância e a variedade da tarefa podem contribuir para percepções de maior desafio no trabalho. Em suma, essa teoria sugere que quando o trabalho é agradável e interessante, as pessoas gostarão dele, se sentirão satisfeitas, terão um bom desempenho e estarão motivadas (HACKMAN, 1980).

Em geral, trabalhos enriquecidos (aqueles com maior desafio no trabalho e autonomia) aumentam a satisfação no trabalho e outros resultados positivos (ORPEN, 1979). A autonomia no trabalho é um fator importante que tem potencial para contribuir para a avaliação positiva dos desafios do trabalho (COLLIGAN; HIGGINS, 2006). Esta autonomia e os desafios do trabalho ajudam a manter uma sensação de domínio, a qual pode desencadear um ciclo positivo de autodesenvolvimento, contribuindo para aumentar a satisfação no trabalho (DECI; CONNELL; RYAN, 1989). Sendo assim, as pessoas tendem a preferir trabalhos que lhes ofereçam oportunidades de utilizar suas habilidades e capacidades, que ofereçam uma variedade de tarefas, liberdade e *feedback* sobre o próprio desempenho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

No mesmo sentido, Bontis, Richards e Serenko (2011) afirmam que no momento em que a função no trabalho dá autonomia e são fornecidos retornos sobre os trabalhos executados e sobre o desempenho do empregado, ele se sente mais responsável diante dos resultados apresentados por ele. Os autores, a partir de uma amostra de 9.060 funcionários de uma grande organização de telecomunicações na América do Norte, confirmam sua hipótese de que a percepção de autonomia e de desafio no trabalho contribui positivamente para a satisfação no trabalho.

Segundo Bontis, Richards e Serenko (2011), tais achados corroboram o que se consta na literatura: quanto mais desafiador o trabalho, maior é o nível de satisfação no trabalho. Para os autores, isso faz com que os gerentes das empresas criem condições de trabalho que facilitam a percepção de autonomia para seus funcionários como meio de aumentar o desafio e, por conseguinte, a satisfação no trabalho.

Com o objetivo de verificar a relação da satisfação global no trabalho com as dimensões multifatoriais investigadas no Questionário de Satisfação no Trabalho, Valle (2007) realizou uma análise de regressão múltipla padrão, em que todas as variáveis do instrumento multifatorial entraram na equação de regressão. Nesta análise o construto “trabalho desafiador” destacou-se como a variável mais importante, que mais influencia na satisfação global, identificando esta variável como a mais explicativa da satisfação geral no trabalho. Um dos resultados da tese de Valle (2007) indicou que o conteúdo e a natureza do trabalho são mais importantes para a satisfação geral no trabalho do que as variáveis recompensas financeiras, condições de trabalho, oportunidades de crescimento, oportunidades de treinamento e relacionamentos com colegas e chefia.

Utilizando o mesmo questionário de Valle (2007), Santos (2013) realizou uma pesquisa com técnico-administrativos em educação na Universidade Federal de Santa Maria e identificou que o variável trabalho desafiador é a que mais influencia no desempenho. Vespasiano e Mendes (2017) também fizeram um estudo com técnico-administrativos em educação e identificaram que no que diz respeito à natureza do trabalho, percebe-se que a satisfação é maior com relação à variedade de tarefas realizadas, seguida do interesse que a tarefa desperta.

Sinteticamente, pode-se dizer que o desafio no trabalho que acompanha a autonomia dada aos indivíduos em suas tarefas pode resultar em níveis mais altos de satisfação no trabalho. Ademais, isso mantém uma sensação de domínio, a qual pode desencadear um ciclo positivo de autodesenvolvimento, contribuindo para aumentar o bem-estar, o comprometimento organizacional e o desempenho no trabalho. Sendo assim, pode-se considerar que quanto mais desafiador o trabalho, maior é o nível de satisfação no trabalho.

Na Figura 7 são demonstradas as proposições teóricas e as evidências empíricas da influência positiva do trabalho desafiador na satisfação geral no trabalho.

Autor	Amostra	Resultados
Valle (2007)	1.816 funcionários do Banco do Brasil	O construto trabalho desafiador destacou-se como a variável mais importante, que mais influencia na satisfação global, identificando esta variável como a mais explicativa de satisfação geral no trabalho. A autora indica que o conteúdo e a natureza do trabalho são mais importantes para a satisfação geral no trabalho do que as variáveis recompensas financeiras, condições de trabalho, oportunidades de crescimento, oportunidades de treinamento e relacionamentos com colegas e chefia.

(continua)

(continuação)

Autor	Amostra	Resultados
Bontis, Richards e Serenko (2011)	9.060 funcionários de um grande organização de telecomunicações na América do Norte	A autonomia e um trabalho desafiador contribuem para a satisfação do empregado. Segundo os autores, observou-se que quanto mais desafiador o trabalho de alguém é, maior seu nível de satisfação no trabalho.
Orpen (1979)	90 servidores de uma grande agência governamental	O enriquecimento de conteúdo do trabalho resulta em aumentos na satisfação no trabalho, no envolvimento no trabalho e na motivação para o trabalho. Para os autores, esses resultados fornecem apoio casual bastante claro para o argumento de que alterar o conteúdo do trabalho pode levar a percepções de maior enriquecimento do trabalho e que essas percepções, por sua vez, podem produzir atitudes mais favoráveis dos funcionários, refletidas em níveis mais elevados de satisfação no trabalho.
Liden, Wayne e Sparrowe (2000)	337 funcionários e seus superiores imediatos	De acordo com os autores, dar mais poder e autonomia aos indivíduos em suas tarefas pode resultar em níveis mais elevados de satisfação no trabalho.
Hackman e Oldman (1980)	Artigo teórico: sem amostra	Indivíduos que percebem seus empregos como mais significativos e interessantes têm níveis mais altos de satisfação no trabalho.

Figura 7 - Quadro de evidências teóricas e empíricas da influência positiva do trabalho desafiador na satisfação

Fonte: elaborado pelo autor.

Diante dessas considerações teóricas e resultados de pesquisas anteriores, seguem as hipóteses que são examinadas neste estudo:

Hipótese 0: o trabalho desafiador não influencia a satisfação no trabalho.

Hipótese 7: o trabalho desafiador influencia positivamente a satisfação no trabalho.

2.5.2 Recompensas financeiras

Segundo Currall *et al.* (2005), o estudo da satisfação dos empregados com remuneração e benefícios é uma área de interesse de longa data para os psicólogos. Para os autores, os primeiros escritos sobre o tema de satisfação no trabalho enfatizaram o papel crítico que estes fatores têm diante das reações afetivas dos funcionários aos seus empregos. As recompensas financeiras dizem respeito à remuneração direta e indireta, baseadas em políticas organizacionais que podem ser decorrentes do desempenho e da produtividade do trabalhador (VALLE, 2007). Essas políticas são direcionadas ao comportamento individual e organizacional, bem como a criar valores, influenciar as pessoas e as mudanças nos processos e estruturas de

acordo com os objetivos e resultados que a organização almeja (SANTOS; SILVA, 2015).

Segundo Kosteas (2010), a literatura sobre felicidade mostrou que o bem-estar depende da renda relativa, e não absoluta, e que os efeitos do crescimento da renda são passageiros. Para o autor, estas descobertas também foram observadas na literatura da satisfação no trabalho, evidenciando que os salários relativos podem ser iguais ou mais importantes para a satisfação do trabalhador do que a remuneração absoluta.

No mesmo sentido, a teoria da equidade propõe que os funcionários observam o que recebem da organização como retribuição de seu trabalho e suas próprias competências (escolaridade, responsabilidade, experiência), fazendo uma equiparação com funcionários que exercem a mesma função ou similar (ADAMS, 1965). Ou seja, essa teoria enfatiza que os empregados buscam manter a equidade entre os insumos que trazem e os resultados que recebem da organização contra os insumos e resultados percebidos dos outros (ADAMS, 1963).

A crença é a de que as pessoas valorizam o tratamento justo, o que faz com que elas sejam motivadas a manter a imparcialidade dentro dos relacionamentos com seus colegas de trabalho e com organização (ADAMS, 1965). Assim, segundo esta teoria, o trabalhador tende a comparar o seu esforço e a sua recompensa com as recompensas dos demais trabalhadores em funções idênticas (ADAMS, 1963).

No mesmo sentido, Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que a satisfação com o salário é afetada pela comparação do salário de um indivíduo com o de outros que realizam a mesma tarefa, em vez do salário de outras pessoas em geral. Para os autores, os funcionários querem sistemas de remuneração e políticas de promoções justas, sem ambiguidades e que atendam às suas expectativas. Quando a remuneração parece justa em vista das demandas do cargo, do nível individual requerido de habilidades e dos padrões vigentes no mercado, a satisfação surge como consequência natural (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Corroborando essa ideia, Spector (2006) afirma que é a justiça com que os salários são distribuídos ou a equidade que determinam a satisfação com o salário, e não a quantia em si. Para o autor, podem existir pessoas satisfeitas com um pequeno salário, enquanto atletas profissionais e artistas podem ficar insatisfeitos com salários muito altos. Sendo assim, as pessoas que ganham mais dinheiro não estão necessariamente mais satisfeitas quando têm trabalhos diferentes. Isso leva à

hipótese de que se compararmos o salário e a satisfação com ele, considerando pessoas em diferentes ocupações, encontraremos correlação baixa ou zero entre estes dois fatores. No entanto, se tomarmos uma amostra de pessoas que realizam o mesmo trabalho, as que ganham mais estarão mais satisfeitas (SPECTOR, 2006).

Além disso, Hamermesh (2001) identificou que os choques de ganhos têm um impacto significativo na satisfação, no entanto, o efeito não é duradouro. Ou seja, o aumento de renda teria apenas um efeito temporário sobre a satisfação no trabalho. Corroborando essa ideia, Kosteas (2010) afirma que os efeitos do crescimento da renda são passageiros. De acordo com o autor, o crescimento salarial mostra uma correlação pequena e positiva com a satisfação no trabalho. Kosteas (2010) sugere que ainda que a renda seja um componente importante da satisfação no trabalho, ela não contribui muito para o aumento da satisfação no trabalho, quando não acompanhada de uma promoção. Ou seja, no momento em que o aumento da remuneração é acompanhado de uma promoção, o aumento da satisfação no trabalho é mais relevante (KOSTEAS, 2010).

Nesse sentido, Ferreira *et al.* (2015) afirma que os técnico-administrativos de uma universidade federal, além da qualificação, também anseiam por retorno financeiro, pois o plano de carreira permite o aumento da remuneração de quem se qualifica. De acordo com o autor, o incentivo financeiro, quando conjugado com outros fatores, apresenta-se como importante tanto para a motivação à qualificação dentro da universidade, quanto para o efetivo estímulo à motivação.

Essas conclusões são corroboradas pela pesquisa de Magalhães *et al.* (2010), que entrevistaram técnico-administrativos de uma universidade federal. Os técnicos responderam que o plano de carreira pode influenciar positivamente o aperfeiçoamento, pois esse plano prevê incentivos financeiros para quem se qualifica que, até então, praticamente não eram contemplados na legislação. No mesmo sentido, Cavalcante e Silva (2017) identificaram que os técnicos-administrativos de uma universidade federal, além de aumentarem seus conhecimentos com qualificação, também visam os incentivos financeiros que acompanham essa qualificação, previstos no plano de carreira.

Esse plano de carreira estabelece a remuneração e as possibilidade de evolução na carreira, bem com os reflexos financeiros decorrentes das promoções (BRASIL, 2005). Devido a existência desse plano para os servidores, os cidadãos já o conhecem desde o momento em que vão prestar concurso público, ficando a par de

seus direitos, deveres e possibilidades de evolução na carreira (SCHUSTER; DIAS, 2012).

Nesse sentido, Stringer, Didham e Theivananthampillai (2011) identificaram que a satisfação com a remuneração tem uma forte relação positiva com a satisfação no trabalho. Quanto as implicações praticas disso, os autores concluem que se os gerentes remuneram bem seus funcionários, a satisfação no trabalho tenderá a ser mais alta.

Em suma, a satisfação com a remuneração é afetada pela comparação do salário de um indivíduo com o de outros que realizam a mesma tarefa. Dessa forma, quando a remuneração parece justa em vista das demandas do cargo, do nível individual requerido de habilidades e dos padrões vigentes no mercado, a satisfação surge como consequência natural (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Ademais, o crescimento salarial tem apresentado uma correlação pequena, mas positiva com a satisfação no trabalho (KOSTEAS, 2010).

Na Figura 8 são demonstradas as proposições teóricas e as evidências empíricas da influência positiva das recompensas financeiras na satisfação geral no trabalho.

Autor	Amostra	Resultados
Valle (2007)	1.816 funcionários do Banco do Brasil	O construto recompensas financeiras é a variável que, depois do construto trabalho desafiador, apresenta-se como a mais significativa variável que influencia a satisfação global.
Barbosa *et al.* (2016)	182 servidores públicos de um hospital	Evidenciou-se que a remuneração apresentou influência positiva na satisfação geral no trabalho, ainda que essa influência não tenha sido significativa.
Malik, Danish e Munir (2012)	130 educadores empregados na Comissão de Ensino Superior de universidades reconhecidas da província de Punjab, no Paquistão.	As recompensas financeiras mostraram-se significativamente influentes na satisfação no trabalho. Os resultados mostram que o variável independente pagamento exerce influência positiva sobre a satisfação no trabalho, o que confirma a hipótese gerada pelos autores.
Chaudhry *et al.* (2011)	320 funcionários, 160 de organizações do setor público e 160 do setor privado.	As evidências indicam que a satisfação salarial influencia positivamente na satisfação no trabalho tanto do setor público quanto do setor privado. Assim, a satisfação salarial mostrou-se como um facilitador projetado para aumentar o nível de satisfação dos empregados.

Figura 8 - Quadro de evidências teóricas e empíricas da influência positiva das recompensas financeiras na satisfação

Fonte: elaborado pelo autor.

Tendo em vista essas considerações teóricas e resultados de pesquisas anteriores, seguem as hipóteses que são examinadas neste estudo:

Hipótese 0: as recompensas financeiras não influenciam a satisfação no trabalho.

Hipótese 8: as recompensas financeiras influenciam positivamente a satisfação no trabalho.

2.5.3 Relacionamentos com colegas e chefia

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), para muitas pessoas o trabalho é também uma oportunidade de satisfazer suas necessidades de interação social. Para os autores, o comportamento da chefia também pode ser um dos principais fatores determinantes da satisfação, pois a satisfação dos funcionários é maior quando seus superiores imediatos são compreensíveis e amigáveis, elogiam o bom desempenho ou as opiniões dos subordinados e mostram interesse pessoal por eles.

Locke (1976) afirma que os colegas de trabalho estarão mais satisfeitos uns com os outros quando percebem que compartilham valores semelhantes. Os funcionários que compartilham valores semelhantes podem atuar em níveis mais altos (cargos de chefia) perante outros colegas, pois eles provavelmente são mais capazes de prever os comportamentos de seus colegas subordinados, concordar sobre quais comportamentos são importantes no local de trabalho, desenvolver relações de trabalho benéficas e comunicar-se uns com os outros de forma mais eficaz (ADKINS; RAVLIN; MEGLINO, 1996).

Nesse sentido, as relações sociais entre os gestores e sua equipe são determinantes para o compartilhamento de ideias, a busca de soluções e a resolução de problemas, o que incide diretamente na percepção de autoeficácia destes gestores (CAVALCANTE; SILVA, 2017). Sendo assim, essa compatibilidade entre colegas de trabalho e chefia provavelmente aumenta as interações no local de trabalho e facilita a comunicação entre ambos. Assim, quando os trabalhadores se sentem em movimentos coletivos, acolhidos pelos pares, há manifestações diversas que se juntam com o sentimento de bem-estar no ambiente de trabalho (BARBOSA *et al*., 2016).

Martins (2017) afirma que quando os colaboradores estão satisfeitos com a qualidade do relacionamento com os seus colegas e chefia, eles também estão

satisfeitos com a sua experiência de trabalho global. Nesse sentido, Barbosa *et al.* (2016) identificaram, a partir de uma amostra de 182 funcionários de um hospital público, que três fatores se destacaram, respectivamente, como determinantes para a satisfação no trabalho: chefia, colegas de trabalho e promoções. Os demais aspectos investigados pelos autores (aspectos pessoais do trabalhador, o salário e a natureza das atividades exercidas) não apresentaram um resultado significativo perante a satisfação no trabalho, apesar de terem apresentado resultados positivos.

Mattos *et al*. (2017), em um estudo com 65 servidores públicos de uma IFES, identificaram que as variáveis que proporcionam maior satisfação no trabalho são as relacionadas com a estabilidade, relacionamento interpessoal, oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional. Na sequência, ficaram os aspectos físicos, as instalações e a estrutura do ambiente de trabalho, seguido por benefícios sociais. Ademais, Santos (2013) fez um estudo com técnico-administrativos em educação de uma universidade federal utilizando o questionário de Valle (2007) e identificou que um bom relacionamento no ambiente de trabalho levará a um bom desempenho.

Diante do exposto, percebe-se que quando os colaboradores estão satisfeitos com a qualidade do relacionamento com os seus colegas, eles também estão satisfeitos com a sua experiência de trabalho global. Ou seja, o relacionamento com colegas e chefia pode influenciar positivamente a satisfação geral do trabalho, além de possibilitar um melhor desempenho nas atividades laborais.

Na Figura 9 são demonstradas as proposições teóricas e as evidências empíricas da influência positiva do relacionamento com colegas e chefia na satisfação geral no trabalho.

Autor	Amostra	Resultados
Martins (2017)	43 trabalhadores de duas empresas diferentes localizadas em Viana do Castelo, no Norte de Portugal	Tanto a relação com os superiores, como a relação com os colegas influenciam na satisfação no trabalho. Assim, quando os colaboradores estão satisfeitos com a qualidade do relacionamento com os seus colegas e chefia, eles também estarão satisfeitos com a sua experiência de trabalho global.
Barbosa *et al.* (2016)	182 servidores públicos de um hospital	Evidenciou-se que três fatores são determinantes para a satisfação no trabalho: chefia, colegas de trabalho e promoções. A chefia teve uma forte influência sobre a satisfação dos servidores, pois apresentou o impacto mais significativo, seguido pelo relacionamento interpessoal e promoções, com impactos representativos na satisfação no trabalho.

(continua)

(continuação)

Autor	Amostra	Resultados
Robbins, Judge e Sobral (2010)	Livro texto: sem amostra	O comportamento da chefia também pode ser um dos principais fatores determinantes da satisfação, pois a satisfação dos funcionários é maior quando seus superiores imediatos são compreensíveis e amigáveis, elogiam o bom desempenho ou as opiniões dos subordinados e mostram interesse pessoal por eles.

Figura 9 - Quadro de evidências teóricas e empíricas da influência positiva do relacionamento com colegas e chefia na satisfação

Fonte: elaborado pelo autor.

Tendo em vista essas considerações teóricas e resultados de pesquisas anteriores, seguem as hipóteses que são examinadas neste estudo:

Hipótese 0: o relacionamento com colegas e chefia não influencia a satisfação no trabalho.

Hipótese 9: o relacionamento com colegas e chefia influencia positivamente a satisfação no trabalho.

2.5.4 Condições de trabalho apoiadoras

As condições de trabalho incluem espaço de escritório, equipamentos, cadeiras confortáveis, ar condicionado, ferramentas etc. (NEOG; BARUA, 2014). Ou seja, essas condições dizem respeito ao ambiente físico de trabalho, condições de segurança, equipamentos, suporte material e tecnológico para a realização de trabalhos (VALLE, 2007).

Não basta a motivação, a inteligência e as habilidades de um funcionário, se ele não dispuser das condições, materiais, equipamentos e estrutura adequada para a realização de um determinado serviço (ROBBINS, 2005). Em outras palavras, mesmo que o indivíduo tenha capacidade para realização de um determinado trabalho, pode haver empecilhos para seu melhor desempenho. Sendo assim, o sucesso em um trabalho é facilitado ou obstruído pela existência ou ausência de recursos de apoio (ROBBINS, 2005).

Corroborando a ideia, Neog e Barua (2014) afirmam que quando o ambiente de trabalho é bom para o empregado, seu nível de produtividade automaticamente sobe. Sendo assim, para se descobrir por que um funcionário não está apresentando um desempenho compatível com a capacidade que ele tem, deve-se observar o

ambiente de trabalho para ver se ele fornece condições suficientes de apoio (ROBBINS, 2005).

Visando identificar a relação entre condições de trabalho e satisfação no trabalho, Bakotić e Babić (2013) realizaram uma pesquisa em 2012 em uma empresa croata de construção naval. Segundo os autores, as condições de trabalho dos empregados (das instalações) influenciam o desempenho dos funcionários. Os autores identificaram que para os empregados que trabalham em condições insalubres, as condições de trabalho são um fator importante para a satisfação no trabalho. Outra conclusão obtida nesse estudo foi a de que não há significância estatística relevante que diferencie a satisfação geral do trabalho entre os empregados (das instalações) e aqueles que trabalham em condições normais de trabalho (na administração) (BAKOTIĆ; BABIĆ, 2013).

Bakotić e Babić (2013) ressaltam que, no contexto da segurança no trabalho, deve-se considerar as máquinas, equipamentos e ferramentas que os funcionários usam, bem como a importância de treinar os funcionários para o uso desses materiais, pois o manuseio inadequado pode resultar em acidentes ou em queda no desempenho. Nesse sentido, os autores afirmam que para se aumentar a satisfação, sobretudo dos empregados que trabalham nas instalações, deve-se manter a segurança no trabalho a fim de garantir condições de trabalho sem perigo para a vida ou para saúde, buscando-se evitar acidentes, lesões, doenças, ou pelo menos, mitigar suas consequências.

Diante disso, os funcionários desejam que seu ambiente de trabalho seja seguro e proporcione conforto pessoal para facilitar a realização de um bom trabalho (ROBBINS; JUDGE e SOBRAL, 2010). De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), a maioria prefere trabalhar em instalações limpas, relativamente modernas, com equipamentos e ferramentas adequados. Dessa forma, o trabalhador prefere condições de trabalho que resultem em maior conforto físico e conveniência (NEOG; BARUA, 2014). Se os funcionários preferem condições adequadas, solicitam essas condições e a organização os satisfaz, isso pode ser um motivo para o trabalhador sentir-se satisfeito no trabalho. Diante disso, pode-se inferir que a satisfação com as condições de trabalho poderia influenciar de maneira positiva a satisfação geral no trabalho.

No mesmo sentido, Carlopio (1996) conclui que, antes de se recomendarem mudanças na organização do trabalho, no aumento do nível de autonomia, na

variedade da tarefa ou mudanças mais profundas nas estruturas da organização, o básico deve ser lembrado. Para o autor, o básico são as condições físicas do ambiente de trabalho. Ou seja, providenciando-se condições físicas de trabalho agradáveis, que possibilitem segurança, conforto, promovam saúde física e mental e permitam o adequado desempenho das tarefas, se estará contribuindo para melhorias na produtividade, motivação e satisfação no trabalho (CARLOPIO, 1996).

Raziq e Maulabakhsh (2015) analisaram o impacto do ambiente de trabalho na satisfação no trabalho de 210 funcionários de institutos educacionais, setor bancário e telecomunicações na cidade de Quetta, no Paquistão. Os autores concluíram que a carga de trabalho, o estresse, as horas extras, a fadiga, o tédio são alguns fatores que aumentam a insatisfação no trabalho. Por outro lado, identificaram que boas condições de trabalho, instalações de recreação, instalações de saúde, segurança e diversão no local de trabalho aumentam o grau de satisfação no trabalho.

Todavia, Lee e Brand (2005) identificaram uma influência positiva, porém não significativa da satisfação com o ambiente físico de trabalho sobre a satisfação com o trabalho. Resultado que, segundo os autores, vai de encontro às pesquisas de Zalesny *et al.* (1985), Sundstrom *et al.* (1994) e Carlopio (1996), as quais demonstraram que a percepção de qualidade do ambiente físico de trabalho afeta a satisfação no trabalho.

Em suma, foi identificado que quando as condições de trabalho (espaço físico, equipamentos, ferramentas etc.) são boas para um empregado, seu nível de produtividade aumenta. Ademais, os funcionários tendem a preferir um ambiente de trabalho com condições adequadas. Diante disso, o fornecimento dessas condições pode levá-los a se sentirem mais satisfeitos com as condições de trabalho, e, por conseguinte, mais satisfeitos no trabalho de modo geral.

Na Figura 10 são demonstradas as proposições teóricas e as evidências empíricas da influência positiva das condições de trabalho apoiadoras na satisfação geral no trabalho.

Autor	Amostra	Resultados
Raziq e Maulabakhsh (2015)	210 funcionários dos institutos educacionais, setor bancário e telecomunicações na cidade de Quetta, no Paquistão	O ambiente de trabalho tem influência positiva na satisfação no trabalho. Para os autores, boas condições de trabalho, instalações de recreação, instalações de saúde, segurança e diversão no local de trabalho aumentam o grau de satisfação no trabalho.

(continua)

(continuação)

Autor	Amostra	Resultados
Lee e Brand (2005)	228 trabalhadores de 5 empresas diferentes	Foi identificado a influência positiva, porém não significativa da satisfação com o ambiente físico de trabalho sobre a satisfação com o trabalho.
Carlopio (1996)	641 empregados em 8 organizações diferentes	Providenciando-se condições físicas de trabalho agradáveis, que possibilitem segurança, conforto, promovam saúde física e mental e permitam o adequado desempenho das tarefas, se estará contribuindo para melhorias na produtividade, motivação e satisfação no trabalho
Bakotić e Babić (2013)	60 trabalhadores empresa de construção naval croata	Para aumentar a satisfação, sobretudo dos empregados que trabalham nas instalações, deve-se manter a segurança no trabalho a fim de garantir condições de trabalho sem perigo para a vida ou para saúde, buscando-se evitar acidentes, lesões, doenças, ou pelo menos, mitigar suas consequências

Figura 10 - Quadro de evidências teóricas e empíricas da influência positiva das condições de trabalho na satisfação

Fonte: elaborado pelo autor.

Tendo em vista essas considerações teóricas e resultados de pesquisas anteriores, seguem as hipóteses que são examinadas neste estudo:

Hipótese 0: as condições de trabalho apoiadoras não influenciam a satisfação no trabalho.

Hipótese 10: as condições de trabalho apoiadoras influenciam positivamente a satisfação no trabalho.

2.5.5 Oportunidade de treinamento

O treinamento é definido como a aquisição de conceitos, habilidades ou atitudes que melhoram o desempenho de uma determinada atividade no ambiente de trabalho (GOLDSTEIN, 1980). Para Milioni (2001), o treinamento é a ação sistematizada de educação para a capacitação, o desenvolvimento e o aperfeiçoamento do indivíduo. De acordo com Carvalho (1988), o funcionário necessita, constantemente, adquirir novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Para o autor, a capacitação deve ser feita conforme a periodicidade exigida pela natureza das tarefas executadas pelo funcionário.

Segundos Barros (2010), atualmente existem estudos cujo enfoque tem sido as ações de treinamento, desenvolvimento e educação nas organizações. De acordo com o autor, o interesse crescente nesse tema pode ser explicado pela necessidade

que as organizações têm de manter em seus quadros funcionários qualificados e em constante atualização no desempenho de suas funções.

Abbad e Borges-Andrade (2004) afirmam que pessoas com elevados índices de autoeficácia aprenderão mais os conteúdos do treinamento do que indivíduos com baixa autoeficácia. Bandura (2006) afirma que trabalhadores com autoeficácia elevada buscam seu desenvolvimento profissional e são receptivos às inovações. Nesse sentido, Barros (2010) considera que a busca por qualificação por parte dos profissionais pode estar relacionada ao nível de autoeficácia deles. Para o autor, quanto maior o nível de capacitação profissional do indivíduo, mais confiança ele pode adquirir em relação as suas habilidades, aumentando sua autoeficácia no desempenho de suas funções. Diante disso, a capacitação profissional tanto pode influenciar os níveis de autoeficácia, quanto a busca por essa capacitação pode ser resultado de tais níveis de autoeficácia (BARROS, 2010).

Trabalhadores que buscam desenvolvimento profissional tornam suas vidas no trabalho mais produtivas e se sentem satisfeitos por poderem reestruturar seus papéis ocupacionais (BARROS, 2010). No mesmo sentido, Birdi, Allan e Warr (1997) afirmam que existe a possibilidade de que a atividade de desenvolvimento modifique atitudes de trabalho mais amplas, como satisfação geral no trabalho e compromisso organizacional.

Nesse sentido, Birdi, Allan e Warr (1997) concluíram em sua pesquisa que a satisfação geral no trabalho e o comprometimento organizacional foram significativamente associados à participação prévia em cursos de treinamento e desenvolvimento baseados nas atividades do trabalho. Esses autores demonstraram que existe uma ligação relevante entre treinamento e satisfação no trabalho, pois a satisfação no trabalho foi maior entre funcionários que já haviam participado de cursos de treinamento necessários ao desenvolvimento das atividades laborais (BIRDI; ALLAN e WARR, 1997).

O estudo de Mariani, Curcuruto e Gateani (2013) corroboram as conclusões de Birdi, Allan e Warr (1997), demonstrando que a satisfação no trabalho é influenciada pelas oportunidades de treinamento. Segundo os autores, essa evidência destaca o importante papel desempenhado pelas oportunidades de treinamento que as empresas podem oferecer aos seus funcionários, a fim de que eles se sintam mais satisfeitos no trabalho.

No mesmo sentido, Mourão, Monteiro e Viana (2014) identificaram que o desenvolvimento profissional se apresentou como antecedente à satisfação no trabalho. Ou seja, quanto maior o desenvolvimento profissional, maior será a percepção de satisfação no trabalho. Segundo os autores, o desenvolvimento profissional conduziria à satisfação, que por sua vez levaria novamente à capacitação para o trabalho, constituindo-se num círculo positivo de desenvolvimento e satisfação para o funcionário.

Ademais, o estudo de Bercu (2017) revela uma correlação direta entre programas de treinamento e satisfação no trabalho. De acordo com o autor, além de os programas de treinamento terem um efeito direto sobre o desempenho no trabalho, estando correlacionados com a motivação e o comprometimento, há um relacionamento inequívoco entre treinamento e satisfação no trabalho. Portanto, as oportunidades de treinamento poderiam exercer influência positiva na satisfação no trabalho.

Sumariamente, o treinamento é definido como a aquisição de habilidades que melhoram o desempenho de uma determinada atividade no ambiente de trabalho. Diversos estudos têm demonstrado a influência das oportunidades de treinamento na satisfação no trabalho. As conclusões desses estudos levam a crer que existe um relacionamento positivo entre a realização de treinamentos e satisfação no trabalho.

Na Figura 11 são demonstradas as proposições teóricas e as evidências empíricas da influência positiva das oportunidades de treinamento na satisfação geral no trabalho.

Autor	Amostra	Resultados
Birdi, Allan e Warr (1997)	1.798 empregados de manufatura de 4 tipos diferentes de atividades	A satisfação geral no trabalho e o comprometimento organizacional foram significativamente influenciados pela participação prévia em cursos de treinamento e desenvolvimento baseados nas atividades do trabalho.
Mariani, Curcuruto e Gateani (2013)	497 trabalhadores italianos	Foi demonstrando que a satisfação no trabalho é influenciada pelas oportunidades de treinamento. Para os autores, essas oportunidades de treinamento podem levar os funcionários a se sentirem mais satisfeitos no trabalho.
Mourão, Monteiro e Viana (2014)	1.302 trabalhadores das cinco regiões do Brasil	Identificou-se que o desenvolvimento profissional influencia a satisfação no trabalho. Os autores ressaltam a importância de aumentar o investimento no desenvolvimento profssional e na identificação organizacional para ampliar a satisfação no trabalho.

Figura 11 - Quadro de evidências teóricas e empíricas da influência positiva das oportunidades de treinamento na satisfação

Fonte: elaborado pelo autor.

Tendo em vista essas considerações teóricas e resultados de pesquisas anteriores, seguem as hipóteses que são examinadas neste estudo:

Hipótese 0: as oportunidades de treinamento não influenciam a satisfação no trabalho.

Hipótese 11: as oportunidades de treinamento influenciam positivamente a satisfação no trabalho.

2.5.6 Oportunidade de crescimento

As promoções são um aspecto importante da carreira e da vida de um trabalhador, afetando outras facetas da experiência de trabalho. Elas constituem um aspecto importante do trabalho e na maioria das vezes vem acompanhada com importantes aumentos salariais (FRANCESCONI, 2001). Segundo Kosteas (2010), os trabalhadores podem valorizar as promoções porque possuem um aumento nas comodidades do trabalho, como um escritório maior ou porque eles apreciam o reconhecimento do trabalho bem feito e o impulso do ego que vem com uma promoção. Alguns trabalhadores podem desfrutar do aumento de autoridade sobre colegas de trabalho, que frequentemente é acompanhada por uma promoção (KOSTEAS, 2010).

Segundo Kosteas (2010), ainda que as promoções possam afetar muito as carreiras e recompensas aos trabalhadores, foi dada pouca atenção à importância das promoções como determinante de satisfação no trabalho. Segundo o autor, existem apenas alguns artigos que estimam o impacto das promoções na satisfação global no trabalho. Ao se estimar o efeito das promoções e das expectativas de promoção na satisfação no trabalho, se está contribuindo para o entendimento de fatores que podem ser cruciais para a obtenção de maiores esforços por parte dos trabalhadores (KOSTEAS, 2010).

O indivíduo que está insatisfeito com as oportunidades de promoção oferecidas, talvez apresente redução de compromisso e de satisfação com o trabalho (QUARLES, 1994). No mesmo sentido, Kosteas (2010) afirma que os trabalhadores que percebem que não vão ganhar uma promoção desta vez podem diminuir o esforço no trabalho, a menos que acreditem que ainda estão na caçada por uma promoção futura. No estudo feito por Quarles (1994), o construto que teve maior influência positiva na satisfação no trabalho foi a satisfação com as oportunidades de promoção,

ou seja, de crescer profissionalmente na organização. Segundo o autor, há uma série de implicações práticas sugeridas pelas descobertas desse estudo, que tornam a satisfação com oportunidades de promoção um fator importante que deve ser considerado pelas organizações.

A pesquisa de Kosteas (2010) estimou o efeito das promoções e expectativas de promoção na satisfação no trabalho. Tanto o recebimento de uma promoção nos últimos 2 anos como a expectativa de que uma promoção será possível nos próximos 2 anos, resultam em maior satisfação no trabalho, mesmo mantendo-se o salário e a renda do indivíduo. Para o autor, o efeito de uma promoção é aproximadamente igual a um aumento de 69% no salário por hora. Isso dá às empresas uma ferramenta que não envolve desembolso financeiro para extrair o esforço e outros comportamentos positivos de seus trabalhadores. O que sugere que mesmo a renda sendo um importante componente para a satisfação no trabalho, não contribui tanto para o aumento da satisfação quanto uma promoção (KOSTEAS, 2010).

Além disso, na pesquisa de Kosteas (2010) foi identificada uma forte correlação negativa entre as quedas na satisfação no trabalho e as expectativas de promoção. Ou seja, quanto maiores são as expectativas de promoção, maior a satisfação no trabalho. No mesmo sentido, Barbosa *et al*. (2016) identificaram uma influência positiva de 17,5% das promoções na satisfação dos trabalhadores. Tudo isso indica que as promoções e as oportunidades de promoção podem e servem como um mecanismo importante para os empregadores manter seus funcionários mais satisfeitos e obter maiores esforços por parte desses trabalhadores (KOSTEAS, 2010).

No mesmo sentido, Ferreira *et al*. (2015) pesquisaram a influência que os incentivos à qualificação, instituídos pelo plano de carreira dos técnico-administrativos em educação, exercem sobre a motivação desses servidores para se qualificarem. Os autores identificaram que o construto “progressão na carreira” predominou na motivação desses servidores para cursarem a qualificação. De acordo com os autores, os fatores que mais motivam esses servidores a se qualificar foram: conhecimentos para melhorar o trabalho, atual cenário do mercado de trabalho e percentual financeiro do incentivo à qualificação. Assim sendo, a progressão na carreira alavanca o potencial de qualificação do servidor, que além de objetivar a progressão e o ganho financeiro, também objetiva obter conhecimentos para melhorar o trabalho na organização (FERREIRA *et al.*, 2015).

Ser promovido na carreira por ter se qualificado, se capacitado, ter seu desempenho bem avaliado ou obter um cargo de chefia com novas atribuições e reconhecimento perante a organização podem se apresentar como obstáculos desafiadores a serem transpostos pelos servidores públicos. Neste sentido, Bergamini (2013) afirma que vencer obstáculos reforça a confiança em si mesmo, elevando a autoestima, pois o enfrentamento de novos obstáculos faz a pessoa sentir-se mais confiante.

Em síntese, os indivíduos que não percebem a existência de oportunidades de promoção, talvez apresentem redução de compromisso e de satisfação com o trabalho, bem como podem também diminuir os seus esforços no trabalho. Nesse sentido, identifica-se que as oportunidades de promoção podem influenciar a satisfação no trabalho.

Na Figura 12 são demonstradas as proposições teóricas e as evidências empíricas da influência positiva das oportunidades de crescimento na satisfação geral no trabalho.

Autor	Amostra	Resultados
Quarles (1994)	223 funcionários de um institudo de auditores internos	O construto que teve maior influência positiva na satisfação no trabalho foi a satisfação com as oportunidades de promoção, ou seja, de crescer profissionalmente na organização.
Barbosa *et al.* (2016)	182 servidores públicos de um hospital	Houve uma influência positiva das promoções na satisfação dos trabalhadores.
Kosteas (2010)	5.388 indivíduos contidos na amostra das Pesquisas Longitudinais Nacionais de Juventude Coorte de 1979 (1996–2006)	Tanto o recebimento de uma promoção nos últimos dois anos quanto a expectativa de que uma promoção é possível nos próximos dois anos resultam em maior satisfação no trabalho. Conforme os autores, isso indica que as promoções e as oportunidades de promoção podem e servem como um mecanismo importante para os empregadores manterem seus funcionários mais satisfeitos.
Domingos Júnior e Barbosa (2016)	160 servidores da secretaria de educação do município de Ponto Novo - BA	Os autores afirmam que o reconhecimento, a realização, o progresso profissional, a responsabilidade e o trabalho em si são os fatores que mais contribuem para satisfação no trabalho.

Figura 12 - Quadro de evidências teóricas e empíricas da influência positiva das oportunidades de treinamento na satisfação

Fonte: elaborado pelo autor.

Tendo em vista essas considerações teóricas e resultados de pesquisas anteriores, seguem as hipóteses que são examinadas neste estudo:

Hipótese 0: as oportunidades de crescimento não influenciam a satisfação no trabalho.

Hipótese 12: as oportunidades de crescimento influenciam positivamente a satisfação no trabalho.

2.6 Interações entre as caracterísitcas pessoais e os aspectos do trabalho

Para Wright e Mischel (1987), os traços de personalidade podem ser construídos pela interação social ao longo do tempo. Assim, para a formação da personalidade, consideram-se tanto os elementos geneticamente herdados como também os adquiridos do meio em que a pessoa está inserida (VOLPI, 2004).

O trabalho de uma pessoa requer a interação com colegas e superiores, a aceitação das condições de trabalho e a obediência às regras e políticas organizacionais (ROBBINS, 2005). Dessa forma, considerando que os servidores públicos se encontram diariamente inseridos em seus ambientes de trabalho e que as características pessoais também podem ser desenvolvidas por meio da interação social ao longo do tempo, existe a possibilidade de haver relações de causalidade entre as características pessoais e os diversos aspectos do trabalho.

2.6.1 Traços de personalidade e os componentes específicos inerentes ao trabalho

Segundo Watson, Clark e Harkness (1994), pessoas com elevado nível de neuroticismo experimentam várias emoções (por exemplo, ansiedade, raiva, vergonha e constrangimento) com mais frequência e intensidade do que pessoas com baixo nível de neuroticismo. Para os autores, essas pessoas enquadram-se como indivíduos autocríticos e excessivamente sensíveis às críticas dos outros, facilmente se sentido menosprezados.

Esses indivíduos também são propensos a avaliações negativas do ambiente no qual estão inseridos, portanto, tendem a ver ameaças, crises e problemas onde outros não veem (WATSON; CLARK; HARKNESS, 1994). Dessa forma, eles têm uma tendência a um relacionamento interpessoal mais difícil por experimentarem mais sentimentos negativos, o que demonstra uma possível influência negativa do neuroticismo no relacionamento com colegas e chefia.

De acordo com Robbins (2005), indivíduos com autoestima elevada se percebem como possuidores da capacidade necessária para ter sucesso no trabalho e tendem a escolherem serviços com tarefas que envolvam mais riscos e responsabilidades. Além disso, conforme Kosteas (2010), trabalhadores podem valorizar as promoções porque apreciam o impulso do ego que elas proporcionam (KOSTEAS, 2010).

Nesse sentido, ao assumir mais responsabilidades, os servidores com autoestima elevada podem se destacar em relação aos demais para efeitos de promoção. Neste sentido, Alavi e Askaripur (2003) recomendam aos gestores que contratem pessoas com maior autoestima. Da mesma forma, os servidores com autoestima mais elevada tendem a buscar e aproveitar as oportunidades de promoção que viabilizam sua evolução no plano de carreira a partir de qualificação e treinamento. Dessa forma, a autoestima poderia influenciar positivamente as oportunidades de crescimento.

Conforme Bergamini (2013), vencer obstáculos reforça a confiança em si mesmo, elevando a autoestima, pois o enfrentamento de novos obstáculos faz a pessoa sentir-se mais confiante. Além disso, para Robbins (2005), pessoas com autoestima elevada se percebem como possuidoras de capacidade necessária para ter sucesso no trabalho. Para ele, esses indivíduos têm pouca probabilidade de escolherem serviços convencionais e aceitam mais riscos na seleção de suas tarefas; ou seja, pessoas com autoestima mais elevada tendem a aceitarem e buscarem trabalhos mais desafiadores. Assim, a autoestima pode apresentar influência positiva sobre o construto trabalho desafiador.

Trabalhos desafiadores podem levar o trabalhador a uma maior autoeficácia e maiores oportunidades de reconhecimento (LIDEN; WAYNE; SPARROWE, 2000). Nesse sentido, Bandura (1994) afirma que a experiência direta seria a maneira mais eficaz de se aumentar a autoeficácia. Segundo o autor, contratempos e dificuldades nas atividades humanas servem a um propósito útil, de ensinar que o sucesso geralmente requer esforço, ou seja, um senso de eficácia resiliente requer experiência na superação de obstáculos por meio de um esforço perseverante (BANDURA, 1994). Dessa forma, trabalhos desafiadores podem influenciar no aumento da autoeficácia dos servidores.

2.6.2 Traços de personalidade

O neuroticismo se refere à tendência do indivíduo em passar por estados emocionais negativos e a encarar a si próprio e o mundo de maneira negativa (LEITE, 2018). Considerando-se que a autoestima se refere à apreciação que uma pessoa tem de si mesma, as características do neuroticismo vão de encontro às da autoestima, podendo influenciá-la negativamente.

Nesse sentido, considera-se que os indivíduos com níveis mais elevados de neuroticismo têm mais emoções negativas (LAHEY, 2009). Assim, eles relatam sofrer de uma ampla variedade de problemas e geralmente se culpam por esses problemas, se enquadrando como indivíduos autocríticos (WATSON; CLARK; HARKNESS, 1994).

Por outro lado, a autoeficácia é a avaliação ou julgamento que a pessoa tem sobre sua própria capacidade de realizar corretamente certas atividades, apresentando-se livre de dúvidas sobre suas próprias habilidades (BANDURA, 1977). Dessa forma, devido às pessoas com neuroticismo experimentarem mais sentimentos negativos em relação a suas habilidades, não se sentindo seguros quanto às suas aptidões e sendo mais autocríticos, existe a possibilidade de que o neuroticismo influencie negativamente a autoeficácia.

Para Robbins (2005), pessoas com autoestima elevada se percebem como possuidoras da capacidade necessária para ter sucesso no trabalho. Assim, tenderiam a apresentar também uma autoeficácia mais elevada. Para Bono e Jugde (2003), estes traços de personalidade se referem a aspectos da autoapreciação, que relacionam-se com o sucesso ou o fracasso do indivíduo. Segundo os autores, as relações empíricas entre esses traços de personalidade são fortes, pois ambos, juntamente com lócus de controle e neuroticismo, indicam um fator de ordem superior, denominado avaliações autorreferentes. Dessa maneira, pode haver uma relação de influência positiva da autoesitma sobre a autoeficácia.

2.6.3 Componentes específicos inerentes ao trabalho

Segundo Kosteas (2010), os trabalhadores que percebem que não vão ganhar uma promoção podem diminuir o esforço no trabalho, a menos que acreditem que ainda estão na caçada a uma promoção futura. Neste mesmo sentido, para Quarles

(1994), o indivíduo que está insatisfeito com as oportunidades de promoção oferecidas talvez apresente redução de compromisso com o trabalho. Nesta lógica, trabalhadores que almejam uma promoção tendem a se engajar no trabalho, comprometendo-se a desempenhar atividades mais desafiadoras. Dessa forma, as oportunidades de crescimento podem exercer influência positiva sobre o construto trabalho desafiador.

O plano de carreira garante ao servidor o desenvolvimento na carreira conforme obtenção de título acadêmico e de realização de cursos e treinamentos, prevendo, ainda, acesso aos programas de capacitação (BRASIL, 1990, 2005, 2012). Com relação aos estudos sobre o tema, Ferreira *et al*. (2015) identificaram que o construto progressão na carreira predominou na motivação dos servidores para cursarem a qualificação, alavancando o potencial de qualificação do servidor.

No que diz respeito especificamente ao servidor docente, a legislação apoia e reforça a qualificação e aperfeiçoamento, pois possibilita a eles afastamento para qualificação ainda que em estágio probatório, ou seja, independentemente do tempo de ocupação do cargo (BRASIL, 2012). Assim, ao servidor docente é disponibilizada, de imediato, a oportunidade de crescimento, bem como a oportunidade de treinamento na carreira, favorecendo a influência que um aspecto exerce sobre o outro. Dessa forma, as oportunidades de crescimento tendem a influenciar positivamente as oportunidades de treinamento.

O plano de carreira também estabelece a remuneração e as possibilidades de evolução na carreira, bem como os reflexos financeiros decorrentes das promoções, sejam elas devido ao tempo de serviço e/ou qualificação (BRASIL, 2005, 2012). Assim, o servidor que for promovido (nomeação para cargo de chefia ou evolução na carreira) terá um aumento na remuneração, o que favorece a influência das oportunidades de crescimento nas recompensas financeiras dos servidores. Assim, é possível que as oportunidades de crescimento exerçam influência positiva sobre o construto recompensas financeiras.

Ainda, no plano de carreira dos servidores constam mecanismos de progressão por mérito profissional e por capacitação profissional, reconhecendo, valorizando e fomentando que o servidor busque se qualificar (DANTAS, 2015). Nesse sentido, na pesquisa de Magalhães *et al.* (2010) consta que os servidores de uma universidade federal responderam que o plano de carreira pode influenciar positivamente o aperfeiçoamento, pois esse plano prevê incentivos financeiros para quem se qualifica. Assim, conforme o servidor se capacita, lhe é oportunizado maior recompensa

financeira, havendo a possibilidade de que as oportunidades de treinamentos oferecidas aos servidores influenciem positivamente nas recompensas financeiras recebida por eles.

O treinamento se caracteriza pela aquisição de conceitos, habilidades ou atitudes que melhoram o desempenho de uma atividade no trabalho (GOLDSTEIN, 1980). E os trabalhos desafiadores são aqueles que permitem criatividade, diversidades e onde os funcionários uilizam suas habilidades e conhecimentos (VALLE, 2007). Assim, há maior necessidade de treinamento para execução de trabalhos mais desafiadores. Ou seja, é a partir da oportunização de treinamentos que os servidores adquirem as habilidades e conhecimentos necessários para realização de suas atividades mais desafiadoras. Dessa forma, o construto trabalho desafiador pode influenciar positivamente o construto oportunidades de treinamento.

2.6.4 Características pessoais e o desempenho no trabalho

A autoeficácia é uma variável significativa na condução da aprendizagem e no desempenho profissional (SALAS; CANNON-BOWERS, 2001). De acordo com a teoria da autoeficácia, a motivação e o desempenho são em parte determinados pela crença das pessoas sobre o quanto elas podem ser. Essa teoria sugere que motivação e desempenho podem ser melhorados com o aumento da autoeficácia dos trabalhadores (BANDURA, 1982). Assim, o desempenho no trabalho sofreria influência positiva da autoeficácia.

Demerouti, Taris e Bakker (2007) confirmaram sua hipótese de que a concentração no trabalho leva a um melhor desempenho. Ou seja, o desempenho é reduzido pela distração e aumentado pela concentração nas tarefas realizadas no trabalho. Além disso, Kessler *et al*. (2005) identificaram que o TDAH, transtorno de déficit de atenção e hiperatividade, em adultos está associado a decréscimos significativos no desempenho do trabalho. Assim sendo, o desempenho no trabalho sofreria influência negativa da falta de atenção no trabalho.

Barros e Laburú (2017) afirmam que a elevação dos níveis de autoeficácia torna os indivíduos mais efetivos na execução de suas tarefas, potencializa maior confiança e motivação, o que os fará apresentar menor quantidade de pensamentos negativos, maior serenidade e concentração. Essas características tendem a elevar a concentração no trabalho, além disso, a autoeficácia influenciaira positivamente o

desempenho no trabalho, já a falta de atenção, o influenciaira negativamente. Dessa forma, é possível que a autoeficácia eleve a concentração no trabalho, assim, ela poderia influenciar negativamente a falta de atenção no trabalho. Na próxima seção se discorrerá sobre o serviço público federal.

2.7 Serviço público federal

Segundo Carvalho Filho (2017), cargo público é o lugar dentro da organização funcional da administração direta ou indireta que tem funções específicas e remuneração fixadas em lei ou diploma a ela equivalente. No parágrafo único do artigo 3º da Lei 8.112/1990 consta que os cargos públicos são acessíveis a todos os brasileiros e são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos.

Os servidores públicos, especialmente os federais do poder executivo, no exercício de suas funções, devem cumprir os princípios da Administração Pública, que constam na Constituição Federal (CF) de 1988, bem como o que consta no Código de Ética do Servidor Público Federal do Poder Executivo, Decreto nº 1.171/1994. Com base nessa legislação, entre os deveres e proibições dos servidores estão: não poder usar seu cargo para ganhos privados; dever de agir com imparcialidade e não dar tratamento diferenciado a nenhuma organização individual ou privada; dever de proteger e conservar o patrimônio do Estado, não se utilizando dele para fins não autorizados; dever de relatar fraudes, corrupção, desperdícios e abusos às autoridades responsáveis.

Os cinco princípios constitucionais da Administração Pública que devem ser obrigatoriamente cumpridos pelos servidores públicos federais são: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Entre os quais, destaca-se o princípio da eficiência, que, segundo Meirelles (2012), é o mais moderno princípio da função administrativa, a qual não deve ser somente desempenhada com legalidade, mas também se obtendo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade.

O autor afirma que o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, objetivando produzir um resultado razoável em face do atendimento do interesse público. Em função da necessidade de eficiência, bem como do cumprimento desse princípio, houve

mudanças na Administração Pública Federal, as quais serão mencionadas na próxima subseção.

2.7.1 Mudanças na Administração Pública Federal

Segundo Bresser-Pereira e Spink (1998), em diversos países a Administração Pública sofreu reformas significativas, principalmente a partir de meados da década de 1970, tendo em vista a globalização dos mercados e a falência do modelo de Estado burocrático. De acordo com os autores, a reforma do Estado brasileiro, que buscava modernizar o setor público, foi conduzida pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE) e foi implementada no país por meio de uma série de projetos, programas e ações dispostos no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

Para Bresser-Pereira e Spink (1998), essa reforma buscava transformar a administração pública brasileira em uma administração gerencial moderna, rompendo com o modelo burocrático no serviço público federal. A reforma do Estado objetivava introduzir no serviço público brasileiro as mudanças de valores e comportamentos vindos da Administração Pública Gerencial, visando aumentar a eficiência do Estado Brasileiro (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 1998)

Segundo Pacheco (2002), um dos objetivos do Plano Diretor era modernizar a administração burocrática por meio de uma política de profissionalização do serviço público, incluindo política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada, de administração salarial e criação de uma cultura gerencial, baseada na avaliação de desempenho. Assim, o governo federal mantém a lógica da administração gerencial e a filosofia de gestão por competência, pois associa às carreiras a avaliação de desempenho baseada no plano estratégico institucional, objetivando qualificar e capacitar os servidores para o atendimento das demandas da organização. (BAPTISTA; SANTOS; DIAS, 2006).

No mesmo sentido das mudanças ocorridas no serviço público federal, que buscam a eficiência no setor, o concurso público, por ter como objetivo a seleção dos cidadãos mais qualificados para ocuparem cargos de provimento efetivo, também visa a eficiência no setor público (NOGUEIRA, 2015). Após a seleção por meio de concurso público, o cidadão que se dispôs a ser servidor, se devidamente aprovado e nomeado, passa a ocupar o cargo público, que conforme a Lei 8.112/1990 é o conjunto de

atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser atribuídas a um servidor (MARTINS, 2015). A partir do momento em que se ocupa um cargo na Administração Pública Federal, o servidor público civil passa a enquadrar-se no regime jurídico do servidor público civil da União, sobre o qual se discorrerá nas próximas seções deste estudo.

2.7.2 Carreira pública federal

O servidor titular de cargo público de provimento efetivo é regido pela Lei nº 8.112/1990. Essa lei dispõe sobre o regime jurídico do servidor público civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais, na qual ficou estabelecido que o vencimento é a retribuição pecuniária pelo exercício de cargo público, com valor fixado em lei, e que a remuneração é o vencimento do cargo efetivo, acrescido das vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei (BRASIL, 1990).

No inciso XII do artigo 37 da CF consta que os vencimentos dos cargos do Poder Legislativo e Judiciário não podem ser superiores aos do Poder Executivo. No mesmo sentido, a Lei nº 8.112/1990 assegura a isonomia de vencimentos para cargos de atribuições iguais ou assemelhadas do mesmo poder, ou entre servidores dos três Poderes, ressalvadas as vantagens de caráter individual e as relativas à natureza ou ao local de trabalho (BRASIL, 1990).

Segundo a Lei nº 8.112/1990, além do vencimento e das vantagens previstas nesta lei, serão concedidos aos servidores as seguintes retribuições, gratificações e adicionais: (a) retribuição pelo exercício de função de direção, chefia e assessoramento; e (b) gratificação por encargo de curso ou concurso (BRASIL, 1990). De acordo com o artigo 62 da Lei nº 8.112 de 1990, ao servidor ocupante de cargo efetivo investido em função de direção, chefia ou assessoramento, cargo de provimento em comissão ou de Natureza Especial é devida retribuição pelo seu exercício (BRASIL, 1990).

Conforme artigo 76-A, a Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso é devida ao servidor que, em caráter eventual: (a) atuar como instrutor em curso de formação, de desenvolvimento ou de treinamento regularmente instituído no âmbito da administração pública federal; (b) participar de banca examinadora ou de comissão para exames orais, para análise curricular, para correção de provas discursivas, para elaboração de questões de provas ou para julgamento de recursos intentados por

candidatos; (c) participar da logística de preparação e de realização de concurso público envolvendo atividades de planejamento, coordenação, supervisão, execução e avaliação de resultado, quando tais atividades não estiverem incluídas entre as suas atribuições permanentes; e (d) participar da aplicação, fiscalização ou avaliação de provas de exame vestibular ou de concurso público ou supervisionar essas atividades (BRASIL, 1990).

Segundo Magalhães *et al.* (2010), desde a década de 1990 a Administração Pública brasileira tem buscado aprimorar sua atuação em relação à sociedade. Segundo o autor, nessa mesma época das reformas administrativas que, segundo Bresser-Pereira e Spink (1998), buscavam modernizar o setor público, houve a sanção da Lei nº 9.527 de 10 de dezembro de 1997, que alterou o artigo 87 da Lei nº 8.112/1990. Tal modificação eliminou a licença prêmio e instituiu a licença capacitação (MAGALHÃES *et al.*, 2010).

Antes, o servidor, após cada quinquênio ininterrupto de exercício, fazia jus a três meses de licença, a título de prêmio por assiduidade, com a remuneração do cargo efetivo (MAGALHÃES *et al.*, 2010). Após a Lei nº 9.527/1997, o servidor passou a ter o direito de, após cada quinquênio de efetivo exercício, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até três meses, para participar de curso de capacitação profissional (MAGALHÃES *et al*., 2010).

Consonante com a intenção de capacitar o servidor público, o artigo 98 da Lei 8.112/1990 já estabelecia que fosse concedido horário especial ao servidor estudante, quando comprovada a incompatibilidade entre o horário escolar e o da repartição, sem prejuízo do exercício do cargo (BRASIL, 1990). Além disso, essa lei estabelece em seu artigo 96-A que o servidor poderá, no interesse da Administração, e desde que a participação não possa ocorrer simultaneamente com o exercício do cargo ou mediante compensação de horário, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, para participar em programa de pós-graduação *stricto sensu* em instituição de ensino superior no país (BRASIL, 1990).

De acordo com o parágrafo segundo do artigo 96-A da Lei nº 8.112/1990, os afastamentos para realização de programas de mestrado e doutorado somente serão concedidos aos servidores titulares de cargos efetivos no respectivo órgão ou entidade há pelo menos 3 (três) anos para mestrado e 4 (quatro) anos para doutorado, incluído o período de estágio probatório. Desde que esses servidores não tenham se

afastado por licença para tratar de assuntos particulares, para gozo de licença capacitação ou com fundamento no *caput* do artigo 96-A (afastamento para participar de programa de pós-graduação *stricto sensu*) nos 2 (dois) anos anteriores à data da solicitação de afastamento (BRASIL, 1990).

Especificamente sobre o afastamento para participar de programa de pós-graduação *stricto sensu*, o Ministério do Orçamento Planejamento e Gestão (MPOG), com base nos princípios da supremacia do interesse público, da razoabilidade e da economicidade, editou a Nota Técnica SEI nº 6.197/2015 do MPOG (BRASIL, 2015). Essa Nota Técnica considera que há possibilidade de afastamento parcial do servidor para participação em programa de pós-graduação *stricto sensu* no País.

Portanto, o MPOG entente que, sempre que a capacitação do servidor, de que trata o art. 96-A da Lei nº 8.112, de 1990, materialmente não puder ser realizada com a compensação das horas no período da jornada semanal do cargo, mas não se justificar um afastamento integral, ou seja, nas hipóteses de incompatibilidade parcial, impõe-se à Administração autorizar tão somente o afastamento parcial. Considerando-se que o interesse público exige tanto a qualificação do servidor quanto a presença deste no trabalho, o afastamento parcial surge como alternativa para utilização mais eficiente dos recursos humanos no setor público (BRASIL, 2015).

No mesmo sentido, Schuster e Dias (2012) afirmam que o desenvolvimento do servidor passa a ser um investimento do governo a fim de proporcionar retornos à sociedade em prestação de serviços de maior qualidade. Pois, conforme os autores, após a investidura no cargo, o servidor cria um vínculo com a sociedade, prestando serviços a esta por meio do órgão no qual está lotado. Além disso, o Estado elabora um plano de carreira para seus servidores, que já o conhecem desde o momento do concurso público, ficando a par de seus direitos, deveres e possibilidades de evolução na carreira pública (SCHUSTER; DIAS, 2012).

O plano de carreira, segundo Schuster e Dias (2012), pode se apresentar como uma ferramenta de atratividade e retenção de talentos, pois permite a visualização do caminho a ser trilhado na carreira em termos de desenvolvimento profissional, além de demonstrar que a organização preza pelas necessidades de progresso profissional dos servidores. Para os autores, o plano possibilita proporcionar uma forma de se satisfazer as necessidades dos servidores, tais como salários, oportunidades de crescimento e autoconfiança, fatores estes diretamente ligados a motivação dos colaboradores.

De acordo com Schuster e Dias (2012), quando o colaborador percebe uma estrutura dentro da organização preocupada com o atendimento de seus anseios profissionais, pode haver uma maior motivação, gerando uma maior possibilidade de comprometimento, pois o trabalho pode ser uma fonte de realização pessoal. Neste sentido, a Lei nº 8.112/1990 estabelece em seu artigo 237 que poderão ser instituídos, no âmbito dos três poderes, os seguintes incentivos funcionais, além daqueles já previstos nos respectivos planos de carreira: (a) prêmios pela apresentação de ideias, inventos ou trabalhos que favoreçam o aumento de produtividade e a redução dos custos operacionais; e (b) concessão de medalhas, diplomas de honra ao mérito, condecoração e elogio.

No serviço público existem diversos planos de carreiras que se diferem uns dos outros, variando de órgão para órgão e/ou entre os poderes (SCHUSTER; DIAS, 2012). Atualmente, a Lei nº 11.091/2005 e a Lei nº 12.772/2012 dispõe, respectivamente, sobre os planos de carreira dos Técnico-Administrativos em Educação e do Magistério Superior Federal, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação (BRASIL, 2005, 2012). Nas próximas seções, respectivamente, discorre-se sobre o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação e sobre o plano de carreira do magistério superior federal.

2.7.3 Carreira dos servidores técnico-administrativos em educação

De acordo com a Lei nº 11.091/2005, que estabelece o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), a estrutura do plano tem cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E) e quatro níveis de capacitação (I, II, III, IV), os quais foram organizados baseados nos critérios de exigências de escolaridade para o exercício das atividades, responsabilidade, conhecimentos necessários, habilidades específicas e formação especializada (DANTAS, 2015). Sendo assim, o PCCTAE institui a carreira como meio de valorização e desenvolvimento, bem como fomenta e resguarda legalmente a necessidade de formar e manter um quadro de servidores profissionais qualificados (DANTAS, 2015).

O PCCTAE estabelece que a remuneração dos integrantes do plano de carreira será composta pelo vencimento básico, correspondente ao valor estabelecido para o padrão de vencimento do nível de classificação e nível de capacitação ocupados pelo

servidor, acrescido dos incentivos previstos no próprio PCCTAE e das demais vantagens pecuniárias estabelecidas em lei (BRASIL, 2005). O legislador estabeleceu no PCCTAE mecanismos de progressão por mérito profissional, progressão por capacitação profissional e o incentivo à qualificação, que reconhece, valoriza e fomenta a busca continua do servidor pela qualificação (DANTAS, 2015).

Sinteticamente, essa lei garante ao servidor acesso aos programas de capacitação e ao mesmo tempo prevê o desenvolvimento na carreira do servidor segundo sua escolaridade, qualificações específicas e experiência profissional. Neste sentido, há respaldo legislativo para que se invista em qualificação e capacitação para que o servidor possa desenvolver suas tarefas com mais eficiência e produtividade.

No PCCTAE consta também a progressão por mérito, que é a mudança para o padrão de vencimento subsequente, a qual é obtida quando o servidor apresentar resultados satisfatórios fixados de acordo com o programa de avaliação de desempenho formalizado por cada IFE, além de cumprir um interstício de 18 meses de efetivo exercício. Já a progressão por capacitação profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção de certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitando o interstício de 18 (dezoito) meses, e conforme disposto na tabela para progressões por capacitação profissional (BRASIL, 2005).

De acordo com o PCCTAE, cumprindo-se os critérios dispostos na tabela para progressão por capacitação profissional, é permitido o somatório de cargas horárias de cursos realizados pelo servidor. Sendo vedado o aproveitamento de cursos com carga horária inferior a 20 (vinte) horas-aula (BRASIL, 2005).

Além dessas progressões, há outra que também impacta positivamente na remuneração, denominada de incentivo à qualificação. Conforme o PCCTAE, esse incentivo terá por base percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, sendo que os percentuais não são acumuláveis e serão incorporados aos respectivos proventos de aposentadoria e pensão.

Esse incentivo a qualificação é concedido ao servidor que apresentar título de educação formal superior ao exigido para o cargo que ocupa (BRASIL, 2005). O plano de carreira considera para fins de atribuição do percentual, a área de conhecimento com relação direta ou indireta com o ambiente organizacional de atuação do servidor (BRASIL, 2005).

Assim como servidores técnico-administrativos em educação, os servidores docentes dos IFES também pertencem a um plano de carreira próprio. A próxima seção tratará especificamente do Plano de Carreira e Cargos de Magistério Federal.

2.7.4 Carreira do magistério superior federal

Segundo a Lei nº 12.772/2012, a Carreira de Magistério Superior destina-se a profissionais habilitados em atividades acadêmicas próprias do pessoal docente no âmbito da educação superior. De acordo com essa lei, as atividades desses servidores são relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão e as inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição. O servidor docente será submetido a um dos seguintes regimes de trabalho: (a) quarenta horas semanais de trabalho, em tempo integral, com dedicação exclusiva às atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão institucional; ou (b) tempo parcial de vinte horas semanais de trabalho (BRASIL, 2012).

A estrutura remuneratória do Plano de Carreira do Magistério Federal possui a seguinte composição: (a) vencimento básico, para classe e nível e (b) retribuição por titulação. A retribuição por titulação é devida ao docente em conformidade com a carreira, cargo, classe, nível e titulação comprovada, nos valores e vigência estabelecido em anexo a Lei nº 12.772/2012. Essa retribuição será considerada no cálculo dos proventos e das pensões, na forma dos regramentos de regime previdenciário aplicável a cada caso (BRASIL, 2012).

De acordo com a Lei nº 12.772/2012, a Carreira de Magistério Superior é estruturada em classes A, B, C, D e E, e respectivos níveis de vencimento conforme anexos na própria lei. O ingresso na Carreira de Magistério Superior ocorrerá sempre no primeiro nível de vencimento da Classe A, mediante aprovação em concurso público de provas e títulos. O desenvolvimento na Carreira de Magistério Superior ocorrerá mediante progressão funcional e promoção. A progressão é a passagem do servidor para o nível de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe, e promoção, a passagem do servidor de uma classe para outra subsequente (BRASIL, 2012).

A progressão ocorrerá com base nos critérios gerais estabelecidos na Lei nº 12.772/2012 e observará, cumulativamente: (a) o cumprimento do interstício de 24 (vinte e quatro) meses de efetivo exercício em cada nível; e (b) aprovação em

avaliação de desempenho. A promoção ocorrerá observado o interstício mínimo de 24 (vinte e quatro) meses no último nível de cada classe antecedente àquela para a qual se dará a promoção e, ainda, para acesso à classe “E”, haverá um processo de avaliação que será realizado por comissão especial composta por, no mínimo, 75% de profissionais externos à instituição federal de ensino (BRASIL, 2012).

O servidor docente, sem prejuízo dos afastamentos previstos na Lei nº 8.112/1990, poderá afastar-se de suas funções, assegurados todos os direitos e vantagens a que fizer jus, para participar de programa de pós-graduação *stricto sensu* ou de pós-doutorado, independentemente do tempo ocupado no cargo ou na instituição (BRASIL, 2012). Nesse sentido, a legislação apoia e reforça a qualificação e aperfeiçoamento do servidor docente, pois possibilita a esses servidores o afastamento para qualificar-se mesmo sem a aprovação em estágio probatório, ou seja, independentemente do tempo de ocupação do cargo.

Ademais, no mesmo sentido de prover qualificação ao servidor público, foram estabelecidas diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal, as quais serão tratadas na próxima subseção.

2.7.5 Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal

Os processos de ascensão na carreira e programas de treinamento adequados para os servidores públicos eram praticamente inexistentes em muitos países, inclusive no Brasil (NUNBERG, 1998). No mesmo sentido, Marconi (2005) afirma que na maioria das instituições públicas não existiam políticas definidas para o desenvolvimento do funcionário pelo treinamento e progressão na carreira. Diante deste contexto, cabe mencionar o Decreto nº 5.707/2006, que institui a Política e as diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e regulamentou dispositivos da Lei nº 8.112/1990 (DANTAS, 2015).

Esse decreto, de acordo com seu artigo primeiro, tem as seguintes finalidades: (a) melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; (b) desenvolvimento permanente do servidor público; (c) adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; (d) divulgação e gerenciamento das ações de

capacitação; e (e) racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006a).

Em seu artigo terceiro, o Decreto nº 5.707/2006 estabelece as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, que são, entre outras, a de: (a) incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; (b) assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho; (c) promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento.

Também são diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal que constam no artigo terceiro do referido decreto: (d) estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional; (e) elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas; e (f) promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação (BRASIL, 2006a).

De acordo com o Decreto nº 5.707/2006, as instituições federais de ensino poderão ofertar cursos de capacitação, previstos nesse decreto, mediante convênio com escolas de governo ou desde que reconhecidas, para tanto, em ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação. Os órgãos e entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional deverão incluir em seus planos de capacitação ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores (BRASIL, 2006a).

Ademais, de acordo com esse decreto, a concessão da licença para capacitação fica condicionada ao planejamento interno da unidade organizacional, à oportunidade do afastamento e à relevância do curso ou da atividade para a instituição (BRASIL, 2006a). Essa licença poderá ser utilizada integralmente para a elaboração de dissertação de mestrado ou tese de doutorado, cujo objeto seja compatível com o plano anual de capacitação da instituição (BRASIL, 2006a).

Segundo Amaral (2006), a nova política de capacitação e de desenvolvimento de pessoas, instituída por meio do Decreto nº 5.707/2006, estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento, atribui ao conhecimento a chave para a inovação e a melhoria da gestão pública, busca a qualidade de vida no trabalho e valoriza a

informação compartilhada, além de criar um elevado grau de envolvimento de dirigentes e de servidores no ambiente de trabalho.

A partir desse decreto, as IFE tiveram que institucionalizar políticas de gestão de pessoas voltadas para o desenvolvimento permanente do servidor, conforme estabelece o Decreto nº 5.707/2006, que recomenda a introdução de sistemas de gestão por competência, orientados para a capacitação e o desenvolvimento do servidor para o desempenho das suas funções, visando ao alcance dos objetivos da instituição (CAVALCANTE; SILVA, 2017).

No mesmo sentido do Decreto nº 5.707/2006, o Decreto nº 5.824/2006 estabelece os procedimentos para concessão de incentivo à qualificação para os técnico-administrativos em educação (BRASIL, 2006b). Já o Decreto nº 5.825/2006 estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE (BRASIL, 2006c).

Esse decreto determina que o plano de desenvolvimento seja vinculado ao plano de desenvolvimento institucional de cada IFE, conforme definido no artigo 24 da Lei nº 11.091, de 2005. Esse plano deverá contemplar: (a) dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição; (b) programa de capacitação e aperfeiçoamento; e (c) programa de avaliação de desempenho (BRASIL, 2006c).

As ações de planejamento, coordenação, execução e avaliação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE são de responsabilidade do dirigente máximo da IFE e das chefias de unidades acadêmicas e administrativas em conjunto com a unidade de gestão de pessoas (BRASIL, 2006c). Ainda de acordo com o Decreto nº 5.825/2006, é a unidade de gestão de pessoas que deverá assumir o gerenciamento dos programas vinculados ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2006).

Ademais, o artigo sétimo do referido decreto determina que o programa de capacitação e aperfeiçoamento tenha por objetivo: (a) contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão; (b) capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública; e (c) capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE (BRASIL, 2006c).

Segundo Bergue (2010), a determinação no artigo sétimo vai no sentido dos servidores públicos atuais. O autor afirma que no serviço público constam servidores com perfil diferente do tradicional, que eram pouco motivados e especializados. Para ele o novo perfil busca aprender e se desenvolver de forma ampla, não somente visando a possibilidade de ascensão na carreira, mas também o crescimento pessoal.

Os achados de Nicolazzi (2013) corroboram a afirmação de Bergue (2010). O autor pesquisou sobre as crenças de servidores técnico-administrativos de uma universidade pública em relação à gestão de pessoas por competências, como novo modelo de gestão de pessoas a ser implementado na organização. Segundo o autor, os participantes acreditam que se dependesse deles, todos implementariam a gestão de pessoas por competências. Implementando de forma gradual, eles mudariam o processo seletivo, fariam banco de talentos e concurso interno, remanejariam chefias, identificariam os desejos das pessoas a fim de realoca-las e criariam um setor unicamente responsável pela implementação (NICOLAZZI, 2013).

Em suma, Nicolazzi (2013) conclui que as crenças dos participantes foram positivas relativamente à implementação do novo modelo de gestão de pessoas. De acordo com o autor, as principais crenças foram relacionadas à promoção de capacitação para o desenvolvimento de competências e à valorização e realocação de pessoas de acordo com suas competências. Tal achado evidencia que os servidores creem que a capacitação pode favorecer tanto as instituições quanto os servidores, além de ir no sentido do cumprimento das normas mencionadas.

3 Procedimentos Metodológicos

Serão expostos neste capítulo os procedimentos metodológicos apropriados para os testes de hipóteses a fim de responder à questão de pesquisa. Este capítulo foi dividido em sete partes. A primeira seção estabelece a classificação da pesquisa e a segunda delineia o estudo. Nas seções seguintes, respectivamente, foi estipulada a amostra, descrito o instrumento de coleta de dados, apresentado o modelo a ser testado, descrito o tratamento preliminar dos dados e, por fim, foram apresentadas as técnicas de análise de dados.

3.1 Classificação da pesquisa

O presente estudo foi realizado mediante uma pesquisa descritiva de abordagem quantitativa. Esta pesquisa classifica-se como descritiva, pois visa descrever as características de uma população, um fenômeno ou experiência para o estudo realizado. Ela também traz assuntos e temáticas que, embora seja alvo de diversas pesquisas, demandam novos estudos e reflexões.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), pesquisas quantitativo-descritivas consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais. Para Gil (2007), as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. Nos estudos de natureza quantitativa, após o tratamento estatístico dos dados, têm-se, geralmente, tabelas elaboradas manualmente ou com o auxílio de computadores (GIL, 2002).

Com a finalidade de se obter satisfatório referencial teórico no que tange o tema desta pesquisa, foi realizada pesquisa bibliográfica. Conforme Gil (2007), esse tipo de pesquisa desenvolve-se utilizando material já elaborado, composto por artigos científicos e livros.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa pode ser classificada como de levantamento. Nesse tipo de pesquisa há a interrogação direta aos indivíduos cujas atitudes se pretendem conhecer. Ou seja, é feito a solicitação de informações a um número significativo de pessoas acerca do objeto da pesquisa, na sequência, a partir

de análise quantitativa, se obtém as conclusões com base nos dados coletados (GIL, 2017).

Segundo Gil (2002), nos levantamentos a preocupação do pesquisador é a de descrever as características da população com precisão, utilizando instrumentos padronizados de coleta de dados, tais como questionários e formulários, que conduzem a resultados de natureza quantitativa. Nesse sentido, essa pesquisa utilizou uma técnica padronizada de coleta de dados (questionário), concentrando-se em testar o funcionamento de suposições, utilizando análises estatísticas e empregando probabilidades a fim de demonstrar significância.

Segundo Gil (2017), os levantamentos nem sempre são pesquisas em que participam todos os integrantes da população estudada. O autor afirma que mediante procedimentos estatísticos podem-se estabelecer uma amostra desta população, a qual será objeto de investigação. Com base nessa amostra, são obtidas conclusões, as quais poderão ser projetadas para a população total, sempre se considerando a margem de erro, obtida conforme cálculos estatísticos (GIL, 2017).

3.2 Delineamento do estudo e *design* da pesquisa

Conforme sugere Hair *et al.* (2010), este estudo foi desenvolvido em três fases, conforme Figura 13: formulação, execução e análise. Na primeira fase (formulação) houve a definição do problema, especificação dos objetivos, apresentação do contexto e justificativa da pesquisa, bem como a revisão da literatura, estrutura conceitual, definição dos construtos (fatores latentes representados por múltiplas variáveis) e desenvolvimento do modelo teórico.

Na segunda fase (execução) houve a definição da estratégia de pesquisa, da população-alvo e da amostra, bem como foi definida a técnica de coleta de dados, a qual foi realizada por meio de um instrumento elaborado a partir de instrumentos já validados por outros autores, em que são mensurados os construtos apresentados no referencial teórico. Na terceira fase (análise) foram realizadas as análises dos dados, apresentação dos resultados e serão testadas as hipóteses com a finalidade de se responder à questão de pesquisa.

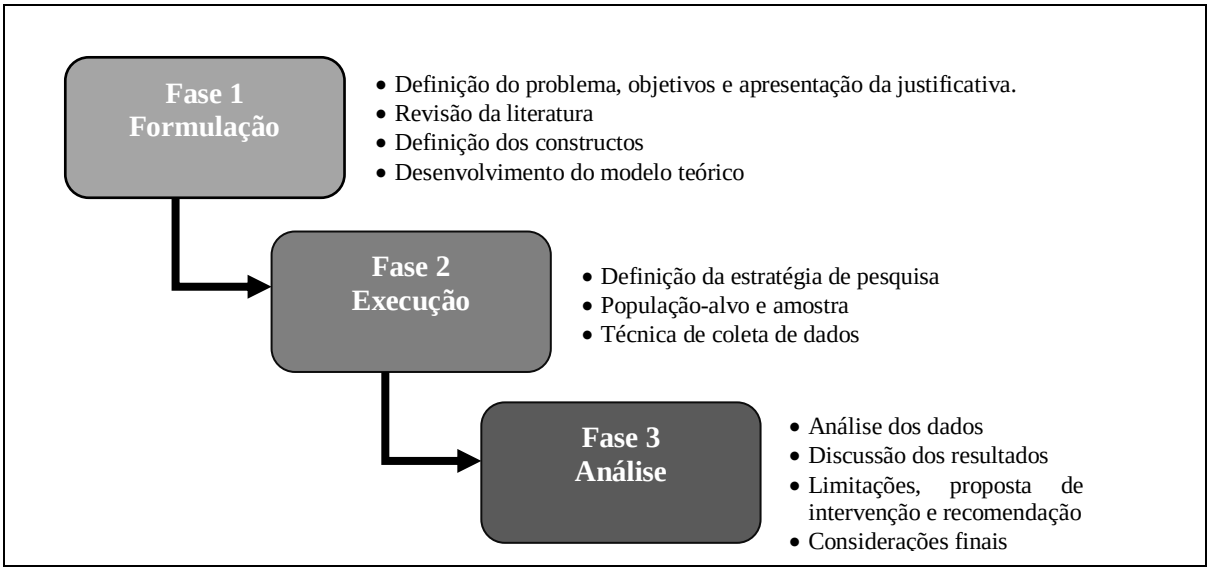

Figura 13 - Fases do processo de pesquisa
Fonte: adaptado de Hair *et al*. (2010) e Cavalheiro (2015).

Para uma melhor visualização do processo de pesquisa, a Figura 14 demonstra de forma mais detalhada o *design* da pesquisa. Essa figura é inspirada no modelo criado por Churchill Jr. (1979), adaptado por Cavalheiro (2015). Nela são apresentadas nove etapas, bem como as principais técnicas utilizadas em cada um dos estágios da pesquisa.

A primeira etapa é composta pela definição do problema, dos objetivos e apresentação da justificativa, bem como da revisão teórica, desenvolvimento da estrutura conceitual e definição dos construtos. Nessa mesma etapa foi construído o instrumento de pesquisa. Durante o desenvolvimento da estratégia de pesquisa, optou-se por buscar instrumentos já validados por outros autores.

Na segunda etapa a amostra foi feita por conveniência, de maneira não aleatória, com a quantidade suficiente de servidores a fim de se ter um número adequado para se executar as análises propostas. Para o cálculo do tamanho da amostra levou-se em consideração o tamanho da população-alvo da pesquisa e a totalidade dos construtos e suas variáveis. Na próxima seção será demonstrado de maneira mais detalhada o cálculo amostral.

Na terceira etapa foi realizada pesquisa levantamento ou *survey*, que de acordo com Fink e Kosecoff (1998), é um método de coleta de informações diretamente de pessoas a respeito de suas ideias, sentimentos, saúde e crenças. Conforme os autores, uma pesquisa desse tipo pode ser feita com uso de um questionário, que

pode ser enviado pelo correio ou correio eletrônico (*e-mail*), em que alguém completa os dados com ou sem assistência.

Segundo Hair *et al*. (2010), as pesquisas do tipo *survey* são as mais indicadas em estudos que envolvem grande quantidade de indivíduos, pela possibilidade de melhor compreender seus comportamentos. Desse modo, por envolver uma quantidade significativa de pessoas, acredita-se que a realização de uma pesquisa *survey* seja a estratégia mais adequada para este estudo. Na quarta etapa foi realizado o pré-teste, em que foi analisado o alfa de Cronbach e realizado o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), com o propósito de ratificar a eficácia do instrumento de coleta de dados, conforme Hair *et al*. (2009).

Ainda na quarta etapa, o pré-teste fora realizado a partir de uma amostra por conveniência, não aleatória, de 121 questionários respondidos pelos servidores que compõe a população-alvo. Eliminou-se os instrumentos preenchidos com informações insuficientes e os *outliers* multivariados foram identificados por meio do teste de Hadi, e, posteriormente, eliminados. Desta forma, obteve-se um total de 96 instrumentos. Com base nesses dados coletados, identificou-se um Alpha de Cronbach igual a 0,879 e um índice KMO igual a 0,808, ambos superiores a 0,7, conforme recomenda Hair *et al*. (2010).

Posteriormente, na quinta etapa, foram analisados os *outliers* multivariados e as estatísticas descritivas. As etapas 6, 7 e 8 tem como finalidade, após tabulação dos dados, avaliar a confiabilidade, a validade, testar as hipóteses e desenvolver as demais análises. Por fim, na nona etapa foi apresentada a proposta de interveção e recomendação, a qual fora elaborada com base nos resultados obtidos neste estudo. Dessa forma, tendo este estudo como fundamento, as recomendações podem ser postas em prática pelos gestores.

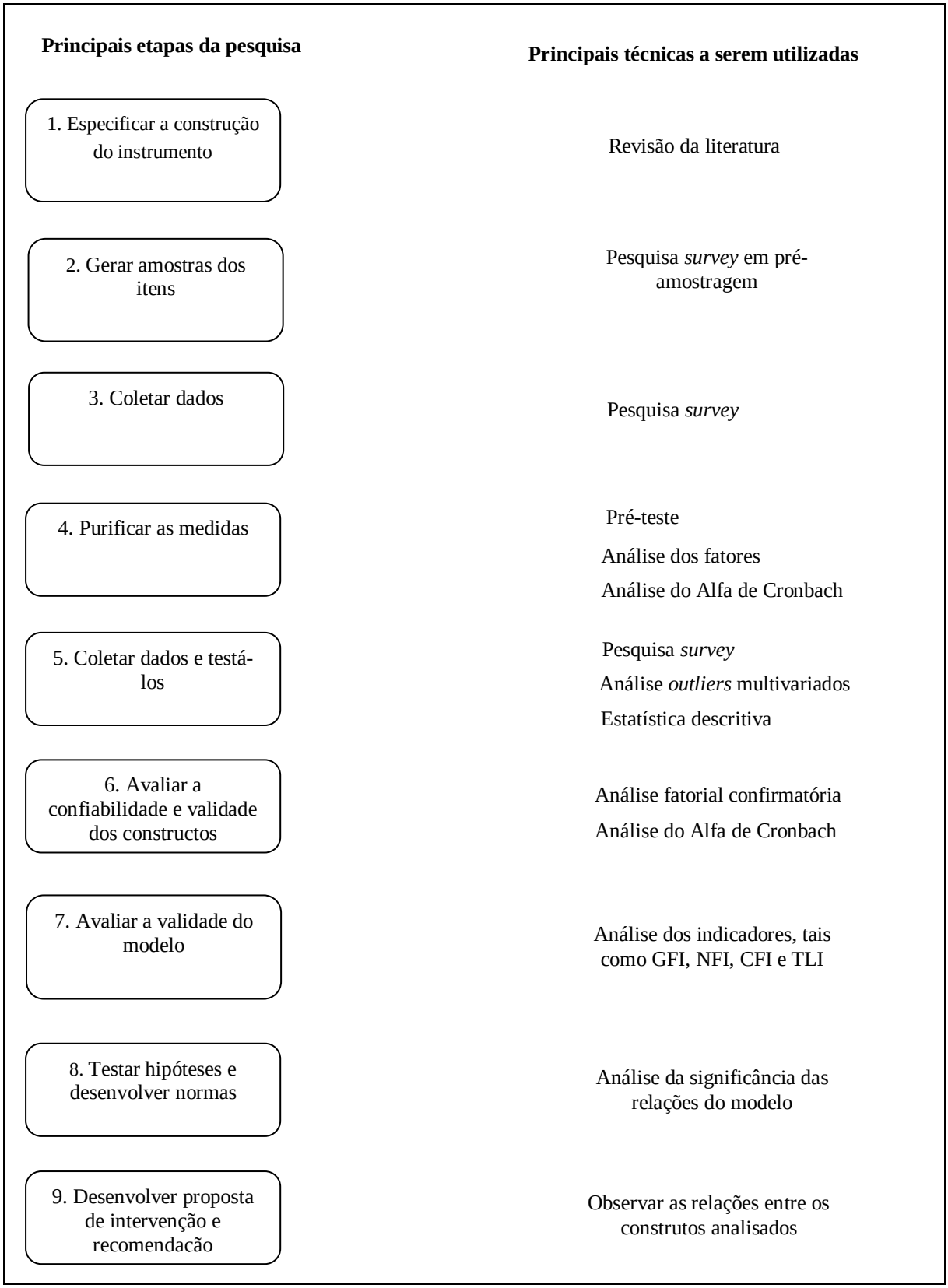

Figura 14 - Representação esquemática do *design* da pesquisa

Fonte: adaptado de Churchill Jr. (1979) e Cavalheiro (2015).

3.3 Amostra

Para Gil (2002), população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Uma população pode ser o total das pessoas de uma cidade, os empregados de determinada indústria, o total dos indivíduos pertencentes a uma determinada categoria profissional ou os servidores de um órgão público. Assim, a população-alvo desta pesquisa é composta por servidores técnico-administrativos e docentes de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Nesta pesquisa optou-se pela utilização de uma amostra por conveniência, de maneira não aleatória.

De acordo com Malhotra (2012), nas amostras por conveniência, os indivíduos são escolhidos por acaso, em que a seleção das unidades amostrais é deixada a cargo do entrevistador, ou seja, os entrevistados são escolhidos porque se encontram no lugar exato no momento certo. Trata-se de uma técnica de amostragem não probabilística, que procura obter uma amostra de elementos convenientes. Para Malhotra (2012), de todas as técnicas de amostragem, a por conveniência é a que menos tempo consome e a menos dispendiosa, pois as unidades amostrais são acessíveis, fáceis de medir e são cooperadoras. Por essas razões e diante da impossibilidade de se obrigar os servidores a responderem o questionário, o que também tiraria-lhes-ia a oportuniade de responderem em anonimato, tendo em vista a natureza das questões envolvidas, esse tipo de amostragem apresenta-se como a mais adequada para esta pesquisa.

Há 1.329 servidores técnico-administrativos em educação e 1.490 servidores docentes na IFES, conforme relatório de servidores gerado a partir do sistema integrado de gestão da universidade (IFES, 2018b). Assim, há um total de 2.819 servidores na IFES. Foi adotado o processo de amostragem, o qual permite selecionar um número adequado de indivíduos considerando-se a população total envolvida (GIL, 2002).

O cálculo amostral se baseou na equação de estimação de amostras (1) abaixo:

$$n = \frac{(z_g^2 \times \hat{p} \times \hat{q} \times N)}{e^2(N-1) + z_g^2 \times \hat{p} \times \hat{q}} \qquad (1)$$

Na equação (1), “*n*” é o tamanho da amostra; “*z*” é o nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão; “*p*” é a porcentagem com a qual o fenômeno se verifica; “*q*” é a porcentagem complementar, que é a diferença de 1 – “*p*”; “*N*” é o tamanho da população e o parâmetro “*e*” é o erro amostral, máximo permitido.

Considerando um nível de confiança de 95% e um erro amostral de 4%, se esperaria obter uma amostra final de 496 questionários respondidos pelos servidores da IFES. Dessa forma, em razão da possível ocorrência de instrumentos incompletos ou ilegíveis, previu-se o uso de 600 questionários a serem aplicados, com o objetivo de garantir a totalidade da amostra prevista. Assim, foram aplicados questionários impressos e via formulário eletrônico.

Os questionários impressos foram aplicados de forma não aleatória, por conveniência, em ambiente interno da IFES. Já os questionários eletrônicos foram aplicados por meio do *Google Forms* e enviados para os endereços de *e-mail* institucional de cada um dos servidores da IFES. Também foi colocada em dois informes, publicados semanalmente pela IFES, a solicitação de preenchimento do formulário *online*, bem como foi solicitado aos servidores, via *Facebook*, que respondessem o questionário no *Google Forms.*

3.4 Instrumento de coleta de dados

Como instrumento de coleta de dados será utilizado um questionário, que se constitui em sua maioria por questões com escalas a serem assinaladas pelo respondente. O questionário é um conjunto de questões que são respondidas pelo pesquisado. Esse instrumento constitui o meio mais rápido e barato de se obter informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato (GIL, 2017).

O instrumento de coleta de dados (questionário) deste estudo foi elaborado a partir de instrumentos já validados por outros autores, em que são mensurados os construtos já apresentados no referencial teórico. Os instrumentos que constituem o questionário desta pesquisa estão apresentados nas próximas seções.

O questionário impresso consta na Apêndice A, em que na sua parte inicial são questionadas as variáveis: idade, gênero, escolaridade, tempo de serviço na instituição e remuneração. São apresentadas também variáveis que compõe os

construtos: autoeficácia, autoestima. Na sequencia, constam as variáveis que compõe os construtos: lócus de controle, neuroticismo, satisfação geral no trabalho e desempenho. Por fim, constam, respectivamente, as variáveis referentes a: (a) relacionamento com colegas e chefia, (b) recompensas financeiras, (c) condições de trabalho apoiadoras, (d) trabalho desafiador, (e) oportunidades de treinamento, e (f) oportunidades de crescimento.

Ressalta-se que a existência de um instrumento específico relacionado à satisfação no trabalho, de estrutura sólida e replicável na organização, não só é importante como necessário, pois a partir do diagnóstico identificado pelo instrumento, podem-se realizar diversas análises na organização (SPECTOR, 2003).

3.4.1 Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho foi mensurada por meio da escala de Brayfield e Rothe (1951). Segundo o autor, trata-se de uma escala de atitude, um índice de satisfação no trabalho, que avalia a satisfação geral no trabalho (unidimensional), por meio de dezoito itens.

Conforme Frazão (2016), trata-se do mais antigo instrumento de medida de satisfação no trabalho. Segundo o autor, a escala apresenta também uma versão reduzida com cinco itens, que avalia como os funcionários se sentem em relação ao trabalho.

A versão reduzida da escala de Brayfield e Rothe's (1951) foi utilizada nas pesquisas de Judge, Heller e Klinger (2008) e Judge, Bono e Locke (2000). Nessa última, apresentou consistência interna igual a 0,92. Assim, nesta pesquisa utilizou-se a versão reduzida deste instrumento, com cinco itens e escala Likert de 1 a 5, onde 1 representa “discordo plenamente” e 5 representa “concordo plenamente”.

3.4.2 Desempenho no trabalho

De maneira geral, observa-se que há bastante heterogeneidade teórica e metodológica em relação a mensuração do desempenho no trabalho, especialmente na literatura internacional (COELHO JÚNIOR *et al.*, 2010). Há medidas em que o indivíduo se autoavalia e outras heteroavaliativas, em que o indivíduo, colegas e/ou gestores se avaliam entre si (360 graus) (COELHO JÚNIOR *et al.*, 2010).

Segundo Coelho Júnior *et al.* (2010), as pesquisas de Fonseca (2001), Handel (2005), Lucena (1992) e Rainey e Stenbauer (1999) utilizaram medidas autoavaliativas, as quais apresentaram correlações significativas com medidas objetivas de desempenho. Isso evidencia que, ainda que haja bastante heterogeneidade teórica e metodológica quanto a mensuração do desempenho no trabalho, especialmente na literatura internacional, podem ser utilizadas escalas autoavaliativas como meio de mensuração do desempenho no trabalho (COELHO JÚNIOR *et al.*, 2010).

Para mensurar o desempenho no trabalho fora utilizado o *Health and Work Performance Questionnaire* (HPQ), que foi projetado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e trata-se de um instrumento de autodeclaração desenvolvido para avaliar os custos indiretos de doenças no local de trabalho (KESSLER *et al*. 2003). O HPQ completo pode ser encontrado no *site*[2] da Escola de Medicina de Harvard, no qual são publicadas informações sobre o uso, avaliações em andamento e atualizações do questionário. Esse instrumento permite a coleta de informações sobre condições crônicas de saúde e a avaliação do impacto destas condições no desempenho no trabalho (CAMPOS, 2011).

Nesta pesquisa somente foram consideradas as questões que estão contidas no HPQ que dizem respeito ao desempenho no trabalho, pois neste estudo não se pretende avaliar os impactos das condições crônicas de saúde no desempenho no trabalho. A parte do HPQ que se refere ao desempenho no trabalho conta com 10 questões, entre as quais há três questões que tratam do desempenho habitual em uma escala de zero a 10, onde zero é o “pior desempenho” e 10 é definido como o “melhor desempenho” que uma pessoa poderia ter em seu trabalho.

De acordo com Silva Júnior e Costa (2014), a mensuração é realizada para capturar a essência do objeto mensurado e visa facilitar a manipulação de dados de conjuntos ou viabilizar melhor conhecimento do atributo. Para os autores, se for mantida a validade de conteúdo e houver consistência nas medições entre as duas escalas, os pesquisadores poderão fazer uso da escala que for mais adequada em termos de espaço e facilidade de resposta.

Segundo Silva Júnior e Costa (2014), as escalas maiores, de 0 a 10, ocupam mais espaços nos questionários, já as de 1 a 5, menos espaço. Em pesquisas

[2] http://www.hcp.med.harvard.edu/hpq

acadêmicas, por exemplo, em que os recursos para motivação das pessoas em responderem questionários é normalmente pequeno, um questionário extenso é um potencial gerador de erros de medição.

Ademais, Silva Júnior e Costa (2014) verificaram a utilização de duas modalidades de escalas, uma de 0 a 10 e outra 1 a 5. Segundo os autores, ambas possuem diferenças entre si na verificação dos pares de itens, entretanto, não houve diferença significativas na análise dos itens agregados. Para eles, isso indica que a escolha da escala é uma decisão do pesquisador e este poderá levar em conta o tipo de pesquisa e as características dos respondentes.

Dessa forma, nesta pesquisa foi adotado a escala Likert de 1 a 5, pois o questionário é extenso e buscou-se ocupar menos espaço, bem como falicitar a resposta do servidor questionado, pois a maioria das questões, inclusive as questões anteriores também estão em escalas de 1 a 5. Tal situação faz com que o servidor, ao responder, mantenha-se com o foco e raciocínio na escala de 1 a 5, podendo melhor graduar seu desempenho no trabalho.

3.4.3 Autoestima

Neste estudo foi utilizada a versão adaptada para o português por Hutz, da Escala de autoestima elaborada por Rosenberg (1979), pois, segundo Hutz e Zanon (2011), os resultados indicam a unidimensionalidade do instrumento e características psicométricas equivalentes às encontradas por Rosenberg (1979). Para os autores, essa escala é uma medida unidimensional constituída por 10 afirmações relacionadas a um conjunto de sentimentos de autoaceitação e autoestima, que visa avaliar a autoestima geral. Ademais, a consistência interna dessa escala foi de 0,90, se apresentando como semelhante ao que tem sido verificado na literatura (HUTZ; ZANON, 2011).

Judge, Bono e Locke (2000), para mensurar a autoestima, utilizaram essa mesma escala, com pontuação que vai de 1 para “discordo plenamente” a 5 para “concordo plenamente”. Assim, optou-se por utilizar a escala Likert de 5 pontos, mesma da pesquisa de Judge, Bono e Locke (2000).

3.4.4 Neuroticismo

O neuroticismo, que é um dos quatro traços de personalidade estudados nesta pesquisa, foi mensurado por meio do Inventário dos Cinco Grandes Fatores da Personalidade (IGFP-5). Segundo Andrade (2008), o IGFP-5, nos Estados Unidos e Canadá apresentaram alfas de Cronbach que variaram de 0,75 a 0,90, com média de 0,80. Já no contexto brasileiro, o coeficiente alfa de Cronbach deste instrumento apresentou o valor de 0,75 para o fator neuroticismo, o que também demonstra sua validade nesse contexto (ANDRADE, 2008).

A totalidade das questões do IGFP-5 se referem as cinco dimensões da personalidade (abertura, conscienciosidade, extroversão, amabilidade e neuroticismo). No entanto, nesta pesquisa só será considerada a dimensão neuroticismo do IGFP-5, composta por oito itens, estruturados em sentenças simples e respondidos em uma escala Likert de 5 pontos, que vai de 1 para “discordo plenamente” a 5 para “concordo plenamente”.

3.4.5 Autoeficácia

A autoeficácia foi mensurada por meio da versão brasileira da *The General Self-Efficacy Scale* (GSE), originalmente desenvolvida em alemão por Matthias Jerusalem e Ralf Schwarzer, tendo sido utilizada em muitos estudos com centenas de milhares de participantes (SCHWARZER; JERUSALEM, 1995).

Segundo Patrão, Alves e Neiva (2017), atualmente o GSE é um instrumento muito utilizado e traduzido em várias línguas. A versão brasileira da Escala de Autoeficácia Geral foi traduzida por Gomes-Valério (2016), e consta no *website*[3] oficial para utilização em acesso livre, sendo nomeada como “*Brazilian*”.

Essa Escala de Autoeficácia Geral Percebida é um instrumento do tipo Likert, constituída por 10 itens a serem respondidos numa escala de 1 a 5, em que quanto maior a pontuação, maior a percepção de autoeficácia (SOUZA; SOUZA, 2004). A consistência interna da escala é elevada e semelhante ao melhor resultado encontrado por outros autores no decorrer dos estudos originais do instrumento, com várias amostras (PATRÃO; ALVES; NEIVA, 2017).

[3] http://userpage.fu-berlin.de/~health/brazilian.pdf

Segundo Souza e Souza (2004), a escala original apresenta um Alfa de Cronbach de 0,84. Os autores a adaptaram e a validaram utilizando-se a análise da consistência interna por meio do Alfa de Cronbach, que apresentou um índice de 0,81, evidenciando adequação da versão brasileira da Escala de Autoeficácia Geral.

3.4.6 Lócus de controle

De acordo com Cavalheiro (2015), uma das primeiras medidas de lócus de controle foi desenvolvida por Phares (1957) e por James (1957). Segundo o autor, a partir delas, outras escalas foram desenvolvidas, tais como as de Rotter (1966), Levenson (1973) e Mirowsky e Ross (1991). Os autores construíram uma ferramenta que avalia o lócus de controle sob duas dimensões: lócus de controle interno e externo (CAVALHEIRO, 2015).

Nesta pesquisa, para mensurar o lócus de controle interno e externo, foi utilizado o instrumento desenvolvido por Mirowsky e Ross (1991), porque ele apresenta elevado grau de consistência interna. Além disso, considerando que mais 11 construtos serão incluídos no modelo, optou-se por utiliza-lo, pois ele contém uma menor quantidade de questões. No instrumento desenvolvido por Mirowsky e Ross (1991) são utilizadas oito questões em escala Likert de 1 a 5 pontos. Dessas oito questões, quatro mensuram o lócus de controle interno e quatro mensuram o lócus de controle externo.

3.4.7 Componentes específicos inerentes ao trabalho

Os construtos trabalho desafiador, recompensas financeiras, relacionamento com colegas e chefia, condições de trabalho apoiadoras, oportunidade de treinamento, oportunidade de crescimento serão mensurados por meio do Questionário de Satisfação no Trabalho Reduzido (QST-R), desenvolvido por Valle (2007). De acordo com a autora, o QST-R tem por base o modelo de Locke (1976), o de Spector (1985) e os instrumentos propostos por Hackman e Oldham (1975), Weiss e colaboradores (1967), Smith, Kendall e Kull (1969) e o de Siqueira (1995).

Trabalho Desafiador: grau em que o trabalho apresenta interesse, desafio, permite criatividade, diversidade e satisfação pessoal. Recompensas Financeiras: recebimento de várias formas de remuneração e benefícios, especialmente aquelas

baseadas em políticas organizacionais, no desempenho e na produtividade do trabalhador (VALLE, 2007).

Relacionamento com colegas e chefia: interação social com colegas e chefia (apoio, confiança, identificação, comunicação, amizade e relacionamento interpessoal no trabalho). Condições de Trabalho: ambiente físico de trabalho, condições de segurança, equipamentos, suporte material e tecnológico para a realização de trabalhos. Oportunidade de Treinamento e de Crescimento: chances de aperfeiçoar capacidades, ampliar as competências do indivíduo, oportunidades para aprender a crescer pessoalmente, bem como para progredir dentro da organização (VALLE, 2007).

Nesse questionário, Valle (2007) define a satisfação no trabalho como a atitude do indivíduo em relação a aspectos gerais do seu trabalho. A autora submeteu os dados obtidos por meio do QST a diversas técnicas estatísticas multivariadas: análise fatorial exploratória e confirmatória (via modelagem de equações estruturais), estudos de invariância da estrutura fatorial, regressão múltipla padrão e análises de variância multivariada.

Valle (2007) realizou pesquisas quantitativas e qualitativas, resultando em um instrumento uni/multifatorial sobre satisfação no trabalho, o QST, e sua versão reduzida, o QST-R. Para a autora, os resultados indicaram que ambas as versões do QST alcançaram índices bastante satisfatórios no que diz respeito à sua estrutura hexafatorial, a sua replicabilidade e a sua consistência interna (bons Alfas de Cronbach). Ou seja, há uma estrutura estável tanto para o QST, quanto para o QST-R.

Segundo Valle (2007), o questionário possui dimensões compatíveis em número e significado com as encontradas em instrumentos similares, como os de Spector (1985), Smith, Kendal & Kull (1969), Weiss & Cols (1967) e Siqueira (1995). Para Valle (2007), em sua concepção semântica, o QST difere dos demais instrumentos apresentados na literatura por ter sido construído especificamente para o público interno do Banco do Brasil, adotando uma linguagem específica da cultura interna da instituição.

Nesta pesquisa será utilizado o QST-R de Valle (2007) para a mensuração das facetas da satisfação no trabalho, pois, conforme a autora, esse instrumento apresenta estrutura estável, consistência interna e bons alfas. Adaptou-se a linguagem desse instrumento para a cultura dos servidores públicos da IFES. Assim,

foram incluídos nas questões Q78 e Q86 explicações sucintas sobre as expressões “enriquecimento de conteúdo do cargo” e “comissionamento”, respectivamente, com a finalidade de esclarecer esses termos aos respondentes da pesquisa.

Para o “enriquecimento de conteúdo de cargo”, utilizou-se, entre parênteses, a expressão “ampliação das atividades desenvolvidas e da responsabilidade atribuída”, baseando-se na explicação sintética de Fleury (1980). O autor afirma que o enriquecimento de cargos prevê a ampliação do conteúdo do cargo, aumentando a diversidade de tarefas que a pessoa desenvolve e procedendo a uma parcial e gradual delegação de responsabilidade.

Para o “comissionamento”, por se tratar do construto oportunidade de crescimento, foi incluído na questão, entre parênteses, a expressão “nomeação para cargo ou função em comissão”. Considerando que no serviço público federal há cargos ou funções em comissão que, provisoriamente, elevam a remuneração, a responsabilidade e colocam o servidor em um nível maior na hierarquia, optou-se por se basear no dicionário Michaelis *Online*, onde consta que “comissionamento” significa “incumbência de cargo provisório” (BRASIL, 1990).

Além disso, a utilização da versão reduzida do questionário de Valle (2007) nesta pesquisa vai ao encontro do que afirmam Zanelli, Borges-andrades e Bastos (2014). Segundo os autores, há críticas quanto à visão multidimensional da satisfação no trabalho, pois existem numerosos aspectos particulares do trabalho, podendo variar de situação para situação. Para eles, estudos ou diagnósticos organizacionais que pretendam relacionar satisfação no trabalho com outras diferentes variáveis, recorrendo-se a instrumentos de medida multidimensionais, certamente submeteriam os trabalhadores a uma longa lista de itens, favorecendo o aparecimento de rejeição, cansaço ou tédio, o que poderia reduzir a qualidade dos dados coletados.

No mesmo sentido, Valle (2007) afirma que uma versão reduzida do QST é importante por permitir que seja utilizado em situações que exista restrição quanto ao tempo disponível pelos respondentes ou onde outras escalas estão sendo aplicadas. Portanto, será utilizado o QST-R de Valle (2007), tendo em vista que serão incluídos na pesquisa, além das seis facetas da satisfação do trabalho, outros cinco construtos (avaliações autorreferentes), pois lócus de controle se divide em interno e externo.

3.5 Modelo Teórico

Os construtos propostos nesta pesquisa são: autoestima, neuroticismo, autoeficácia generalizada, lócus de controle interno e externo, trabalho desafiador, recompensas financeiras, relacionamento com colegas e chefia, condições de trabalho apoiadoras, oportunidades de treinamento e de crescimento. Também são propostos os construtos satisfação geral no trabalho e desempenho no trabalho. Dessa forma, foram propostas as seguintes hipóteses que são examinadas neste estudo:

- Hipótese 1: satisfação no trabalho influencia positivamente o desempenho no trabalho.
- Hipótese 2: autoestima influencia positivamente a satisfação no trabalho.
- Hipótese 3: neuroticismo influencia negativamente a satisfação no trabalho.
- Hipótese 4: autoeficácia generalizada influencia positivamente a satisfação no trabalho.
- Hipótese 5: lócus de controle interno influencia positivamente a satisfação no trabalho.
- Hipótese 6: lócus de controle externo influencia negativamente a satisfação no trabalho.
- Hipótese 7: o trabalho desafiador influencia positivamente a satisfação no trabalho.
- Hipótese 8: as recompensas financeiras influenciam positivamente a satisfação no trabalho.
- Hipótese 9: o relacionamento com colegas e chefia influencia positivamente a satisfação no trabalho.
- Hipótese 10: as condições de trabalho apoiadoras influenciam positivamente a satisfação no trabalho.
- Hipótese 11: as oportunidades de treinamento influenciam positivamente a satisfação no trabalho.
- Hipótese 12: as oportunidades de crescimento influenciam positivamente a satisfação no trabalho.

A formulação das hipóteses contidas neste estudo foi realizada a partir de considerações teóricas e resultado de pesquisas anteriores envolvendo traços de personalidade, os componentes específicos inerentes ao trabalho, satisfação e desempenho no trabalho. Na Figura 15 pode-se observar o modelo teórico proposto nesta pesquisa.

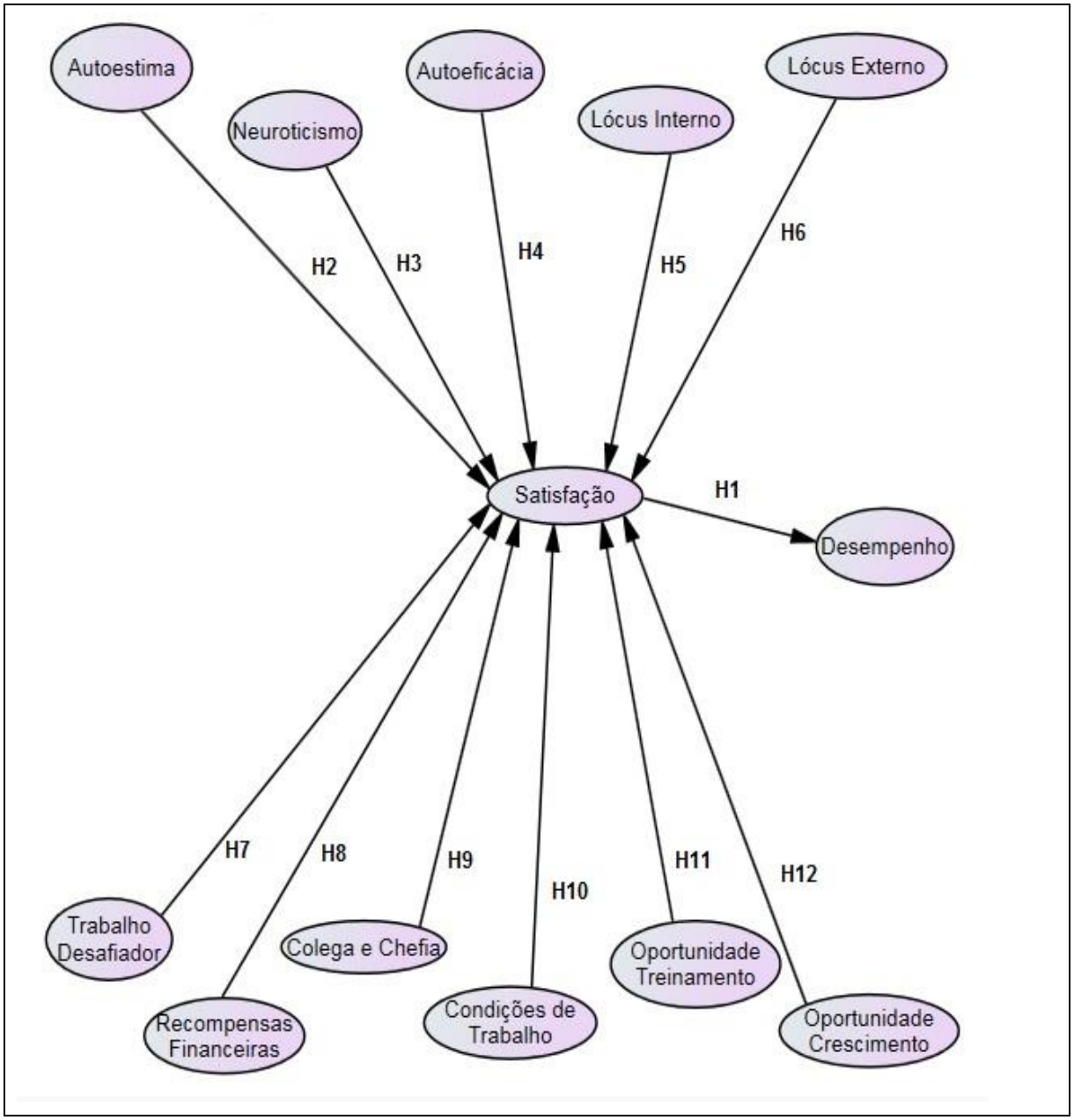

Figura 15 - Modelo teórico
Fonte: elaborado pelo autor.

Na Figura 15 ilustram-se as hipóteses da pesquisa. Pode-se observar, na parte superior da figura, cada um dos construtos que dizem respeito aos traços de

personalidade. No centro da figura constam a satisfação e o desempenho. Já na parte inferior, constam as facetas da satifação no trabalho, representadas por cada um dos construtos referentes aos componentes específicos inerentes ao trabalho. Na próxima seção será apresentado o tratamento preliminar dos dados da pesquisa.

3.6 Tratamento Preliminar dos Dados

Antes da aplicação de técnicas de estatísticas multivariadas, deve-se proceder com o tratamento dos dados, que tem por objetivo resultados mais confiáveis (HAIR *et al*., 2010). Dados perdidos podem impactar de forma negativa os resultados da pesquisa, tanto por reduzir a amostra, quanto por conduzir a resultados equivocados devido à perda de dados (HAIR *et al*., 2010).

No sentido de diminuir esses efeitos, Malhotra (2012) indica que os questionários em que 10% das questões não tenham sido respondidas, sejam eliminados, mantendo-se os questionários que tenham menos de 10% de valores omissos respondidos. O procedimento para a inclusão dos dados faltantes ocorre por meio do cálculo da média simples das demais respostas às questões do mesmo construto (CAVALHEIRO, 2015).

Ben-Gal (2005) afirma que uma das primeiras etapas para a realização de uma análise de dados é a identificação de observações *outliers*, pois a existência desse tipo de dado pode ocasionar uma má especificação do modelo, estimação tendenciosa de parâmetros e resultados e análises incorretas. Por isso, identifica-se a existência de *outliers* multivariados por meio do teste de Hadi, pois Hadi e Simonoff (1993) propõem uma metodologia capaz de detectar diversos *outliers* multivariados de maneira superior as demais metodologias.

3.7 Técnica de análise de dados

Para análise dos dados coletados foram utilizadas estatísticas descritivas (univariadas), testes de hipóteses e estatísticas multivariadas. Para a retirada de *outliers* foi utilizado o *software* Stata SE 14.0, para o cálculo da estatística descritiva e Alfa de Cronbach foi utilizado o *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) 24.0 e para a realização da análise fatorial e equações estruturais foi utilizado o *software* SPSS Amos TM 24.0.

Foram calculadas estatísticas descritivas das variáveis, com o objetivo de caracterizar a amostra e descrever o comportamento dos indivíduos em relação a cada um dos construtos pesquisados. Deste modo, foram calculados a média, mediana e desvio-padrão de cada uma das variáveis.

3.7.1 Validação dos construtos e do modelo

Para a validação de cada um dos construtos, bem como do modelo proposto, foi aplicada a técnica de modelagem de equações estruturais, pois conforme Hair *et al.* (2010), trata-se do melhor procedimento multivariado para testar a validade dos construtos e as relações teóricas entre conceitos representados por múltiplas variáveis medidas.

Hair *et al.* (2009) afirmam que essa técnica examina a estrutura de inter-relações expressas em uma série de equações, semelhante a uma série de equações de regressão múltipla, as quais descrevem todas as relações entre os construtos (as variáveis dependentes e independentes) envolvidos na análise. Segundo o autor, a modelagem de equações estruturais fundamenta-se em dois métodos multivariados conhecidos: análise fatorial e análise de regressão múltipla.

Para Hair *et al.* (2010), a convicção e a intensidade com que um pesquisador evidencia a causalidade entre duas variáveis se baseia na justificação teórica do modelo. Para o autor, a técnica multivariada se baseia em relações causais, nas quais uma variação em uma causa provoca uma variação correspondente em um efeito.

3.7.1.1 Tamanho da amostra

Na modelagem de equações estruturais o tamanho da amostra é um dos pontos fundamentais. Para Landis, Beal e Tesluk (2000), deve haver uma proporção mínima de 5 respondentes para cada parâmetro estimado (5:1), sendo que o ideal seria uma proporção de 10 respondentes por parâmetro (10:1). Para os autores, o tamanho mínimo da amostra deve ser significativamente maior que o número de covariâncias ou correlações na matriz de entrada dos dados. De acordo com Hair *et al*. (2010), quando os dados violam a suposição de normalidade, torna-se necessário aumentar a proporção para 15 respondentes por parâmetro (15:1).

Entretanto, segundo Landis, Beal e Tesluk (2000), não há um critério único em relação ao tamanho necessário da amostra. Nesse sentido, por abordar somente servidores de uma IFES, e considerando o nível de adesão dos respondentes e o tamanho do questionário envolvido, a amostra observa a proporção mínima de cinco respondentes para cada parâmetro estimado (5:1), conforme Landis, Beal e Tesluk (2000).

3.7.1.2 Escolha do tipo de matriz de entrada

Entre os vários procedimentos para se estimar a matriz de parâmetros abordados pela literatura, a estimação da máxima verossimilhança destaca-se como a mais utilizada (HAIR *et al.*, 2010) Dessa forma, neste estudo utilizou a matriz de variância-covariância visto que, segundo Folmer *et al.* (2010), esta matriz é a mais indicada para a validação de relações causais pelo fato de indicar a variância total dos construtos envolvidos no modelo.

3.7.1.3 Processo de estimação

No que diz respeito às premissas de aplicação da Modelagem de Equações Estruturais, tem-se que a qualidade e a quantidade das suposições dependem essencialmente do método de estimação escolhido (PREARO; GOUVÊA, 2011). Nesse sentido, ajustar um modelo em Modelagem de Equações Estruturais é um processo que começa com um ajuste inicial, testa-se o quão bem o modelo está se ajustanto, ajusta-se novamente o modelo, testa-se de novo e assim, sucessivamente, até que o modelo converge e/ou adequadamente se ajusta (HARRINGTON, 2009).

Neste estudo, para execução desses ajustes, foram utilizados os *softwares* Stata SE 14.0, *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) 24.0 e SPSS Amos TM 24.0. Ao utilizar esses softwares, para o processo de estimação, utilizou-se o estimador Máxima Verossimilhança (*Maximum Likelihoodd Estimation*), o qual apresenta-se como o método de estimação que tem sido o mais largamente utilizado, desde a década de 1960 (PREARO; GOUVÊA, 2011).

3.7.1.4 Identificação do modelo estrutural

Hair *et al.* (2009) recomenda que, para se obter um modelo identificado, ou seja, o qual apresenta graus de liberdade suficientes para estimar os parâmetros desconhecidos, cada um dos construtos deve ser formado por pelo menos três indicadores. Entretanto, o autor afirma que nenhum máximo teórico põe limite ao número de itens por fator.

As escalas contendo mais de uma dúzia de itens tornam a análise mais complexa e geralmente conduzem a problemas no fornecimento de evidência de unidimensionalidade (HAIR *et. al*., 2009). Nesta pesquisa todos os construtos inicialmente propostos contam com, no mínimo, quatro indicadores.

3.7.1.5 Avaliação dos critérios de ajuste

Procede-se com a verificação da existência de possíveis estimativas transgressoras, tais como: correlações entre construtos muito próximas a 1, variâncias negativas e erros padrão muito elevados. Não havendo estimativas transgressoras, avalia-se a qualidade de ajuste geral do modelo, a fim de se confirmar o quanto o modelo de equações estruturais se ajusta aos dados da amostra. Segundo Hoyle (1995), citado por Cavalheiro (2015), a qualidade de ajuste mede a correspondência da matriz de covariância real ou observada com aquela prevista pelo modelo proposto, ou seja, a qualidade de ajuste determina o quanto o modelo de equações estruturais se ajusta aos dados da amostra.

Portanto, deve-se analisar diversos índices de ajustamento, a fim de avaliar a adequabilidade do modelo proposto aos dados da amostra (BYRNE, 2013). Neste estudo foram utilizados os índices de ajuste absoluto, que, segundo Hair *et al*. (2010), são medidas diretas do quão bem o modelo especificado pelo pesquisador reproduz os dados observados, favorecendo uma avaliação mais básica do quão bem a teoria de um pesquisador se ajusta aos dados da amostra. Os índices de ajuste absoluto utilizados são: Estatística Qui-quadrado ($\chi 2$), Root Mean Squares Residual (RMSR), Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA), Goodness-of-Fit Index (GFI).

Os índices de ajuste incremental, segundo Hair *et al*. (2010), avaliam o quão bem um modelo especificado se ajusta relativamente a algum modelo alternativo de

referência. Os índices utilizados são: Normed Fit Index (NFI), Comparative Fit Index (CFI), Tucker-Lewis Index (TLI).

A Estatística Qui-quadrado permite avaliar a significância das diferenças entre a matriz observada e a matriz estimada a partir do teste de hipótese (HAIR *et al*., 2010). Segundo Barrett (2007), um bom ajuste do modelo forneceria um resultado superior a 5% ou 0,05. Entretanto, de acordo com Hooper *et al*. (2008), existe uma série de limitações na utilização da Estatística Qui-quadrado. Entre outros problemas, a estatística Qui-quadrado apresenta sensibilidade ao tamanho amostral (HOOPER *et al.*, 2008).

Assim, devido à existência dessas limitações, os pesquisadores têm procurado índices alternativos para avaliar o ajuste do modelo. Um exemplo de estatística que minimiza o impacto do tamanho da amostra na Estatística Qui-quadrado é o Qui-quadrado relativo de Wheaton *et al*. (1977), que é a razão do Qui-quadrado pelos graus de liberdade (*gl*) ($\chi 2$ / *gl*) (HOOPER et al., 2008).

Carmines e Mciver (1981) acreditam que deve estar entre 2 e 3, já Schumacker e Lomax (2004) consideram valores até 5 como aceitáveis. Para Ullman (2001), um valor menor que 1 indica que o ajuste do modelo é pobre. De acordo com Hooper *et al.* (2008), um modelo bem ajustado tem um Qui-quadrado não significativo ao nível de 5% ou então a razão do Qui-quadrado pelos graus de liberdade ($\chi 2$ / gl) deve ser menor que 5. Assim, considerando que não há consenso na literatura, acata-se a recomendação de Hooper *et al.* (2008), ou seja, neste estudo são aceitáveis valores entre 1 e 5 para o Qui-quadrado relativo ($\chi 2$ / gl).

O resíduo quadrático médio (RMSR) é a raiz quadrada da média dos resíduos quadrados: uma média dos resíduos entre termos individuais observados e estimados de covariância e variância (HAIR *et al*., 2009). É o erro de previsão para cada termo de covariância que cria um resíduo. Uma estatística alternativa sustentada em resíduos é a raiz padronizada do resíduo médio (SRMR). Trata-se de um valor padronizado de RMSR e, assim, é mais útil para comparar ajuste ao longo de modelos (HAIR *et al*., 2009).

Apesar de nenhum valor estatístico de referência poder ser estabelecido, o pesquisador pode avaliar a significância prática da magnitude do SRMR sob a ótica dos objetivos de pesquisa e das covariâncias ou correlações observadas ou reais (HAIR *et al*., 2009). Segundo Van de Vijver e Leung (1997) e Hooper *et al*. (2008),

modelos bem ajustados de RMSR assumem valores inferiores a 0,05. Para Hair *et al.* (2010), amostra superiores a 250 observações, valores menores que 0,08 são aceitáveis. Neste estudo, considerando que a amostra é superior a 250 observações, são considerados aceitáveis os valores inferiores a 0,08 para o RMSR.

A raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) difere de RMSR, pois tem uma distribuição conhecida (HAIR *et al*., 2009). Assim, ela representa melhor o quão bem um modelo se ajusta a uma população e não apenas a uma amostra usada para estimação. Ela tenta corrigir complexidade do modelo e tamanho amostral, incluindo cada um desses dados em sua computação. A questão sobre qual seria um "bom" valor para o RMSEA é polemica, mas valores típicos estão abaixo de 0,10 para a maioria dos modelos aceitáveis (HAIR *et al*. 2009). De acordo com Hooper *et al.* (2008) e Al-Refaie *et al.* (2011), um modelo bem ajustado possui limite inferior próximo a zero e o limite superior deverá ser menor que 0,05. Para o RMSEA são considerados aceitáveis os valores inferiores a 0,05.

O índice de qualidade de ajuste (GFI) foi uma primeira tentativa de produzir uma estatística de ajuste que fosse menos sensível ao tamanho amostral (HAIR *et al*., 2009). O intervalo possível de valores GFI é de 0 a 1, com valores maiores indicando melhor ajuste. Segundo Hair *et al.* (2009), no passado, valores GFI maiores que 0,90 eram geralmente considerados bons, já Hooper *et al*. (2008) e Byrne (2013) argumentam que o valor a ser usado deveria de 0,95. Para o GFI são considerados satisfatórios valores superiores a 0,95.

O índice de ajuste normado (NFI) é uma proporção da diferença no valor qui-quadrado para o modelo ajustado e um modelo nulo dividida pelo valor qui-quadrado para o modelo nulo (HAIR *et al*. 2009). Esse índice varia entre 0 e 1, e um modelo com ajuste perfeito corresponde a um NFI de 1. Segundo Hair *et al*. (2010), valores superiores a 0,90 são considerados satisfatórios, porém Hooper *et al*. (2008) e Byrne (2013) indicam que os valores para o índice devem ser maiores que 0,95. Para o NFI são considerados satisfatórios valores superiores a 0,95.

O índice de ajuste comparativo (CFI) é uma versão aprimorada do NFI, como um esforço para incluir complexidade do modelo em uma medida de ajuste (HAIR *et al*., 2009). O CFI é normado, ou seja, seus valores variam entre 0 e 1. Por ter muitas propriedades desejáveis, incluindo sua insensibilidade relativa, em relação à complexidade do modelo, ele está entre os índices mais utilizados. Segundo Hair *et al.* (2010), valores de CFI superiores a 0,90 são considerados satisfatórios, no entanto

Hooper *et al*. (2008) e Byrne (2013) apontam que os valores para o índice devem ser maiores que 0,95. Para o CFI são considerados satisfatórios valores superiores a 0,95.

O índice de Tucker Lewis (TLI) é conceitualmente semelhante ao CFI, pois também envolve uma comparação matemática de um modelo teórico de mensuração especificado com um modelo nulo de referência (HAIR *et al*., 2009). O TLI não é normado, por isso seu valor pode ficar abaixo de 0 ou acima de 1. Modelos com valores maiores sugerem um ajuste melhor do que modelos com valores menores, sendo assim, modelos com bom ajuste têm valores que se aproximam de 1 (HAIR *et al*., 2009). Na prática, o TLI e o CFI geralmente fornecem valores muito parecidos. Segundo Hair *et al.* (2010), valores superiores a 0,90 são considerados satisfatórios, mas para Hu e Bentler (1999) e Hooper *et al.* (2008), os valores para o índice devem ser maiores que 0,95. Para o TLI são considerados satisfatórios valores superiores a 0,95.

3.7.1.6 Avaliação da significância dos coeficientes estimados

Deve-se observar a significância dos coeficientes estimados na avaliação do modelo de mensuração e do modelo estrutural. Para se verificar se as cargas fatoriais ou os coeficientes serão significativos, a um nível de confiança de 95%, deve-se realizar o teste “t” dos valores obtidos (HAIR *et al.*, 2010).

Segundo Hair *et al.* (2010), a análise fatorial confirmatória possibilita testar o quão bem as variáveis medem determinado construto. O autor recomenda que, além de se observar a significância estatística dos coeficientes, na análise fatorial confirmatória, é necessário observar a magnitude da carga fatorial, que deve ser, no mínimo de 0,5 ou, idealmente, de 0,7 ou superior.

Portanto, as variáveis que apresentarem carga fatorial inferior a 0,5 tendem a ser excluídas do modelo. Assim, considera-se nesta pesquisa que os coeficientes padronizados com valores próximos a 0,10 indicaram efeito pequeno, valores de cerca de 0,30 indicaram efeito médio e valores maiores de 0,50 efeitos grandes no construto (KLINE, 2011).

3.7.1.7 Avaliação da unidimensionalidade do construto

Hair *et al.* (2009) recomenda que seja feita a avaliação da unidimensionalidade, com a finalidade de confirmar se o construto é um conjunto de indicadores (medidas variáveis) que tem apenas um construto subjacente. Os autores afirmam que a avaliação da unidimensionalidade se torna criticamente importante quando mais de dois construtos estão envolvidos e que ela ocorre a partir da identificação dos resíduos padronizados relativos aos indicadores de cada construto. Segundo eles, se houver resíduos padronizados com valores elevados, isso pode indicar que os itens não são unidimensionais.

3.7.1.8 Avaliação da confiabilidade e precisão do construto

A confiabilidade, segundo Hair *et al.* (2009), objetiva garantir que as respostas não sejam muito variadas durante períodos de tempo, de modo que uma medida tomada em qualquer instante seja confiável. Para se fazer a avaliação do nível de confiabilidade dos construtos propõe-se a utilização do Alfa de Cronbach, medida de confiabilidade mais amplamente utilizada, que varia de 0 a 1 e do índice de confiabilidade Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (HAIR *et al*., 2010).

Segundo Freitas e Rodrigues (2005), na literatura científica a respeito das aplicações do Alfa de Cronbach nas diversas áreas do conhecimento, ainda não existe um consenso entre os pesquisadores acerca da interpretação da confiabilidade de um questionário obtida a partir do valor deste índice. Os autores sugerem a seguinte classificação de confiabilidade para os resultados do Alfa: $\alpha \leq 0{,}30$ (muito baixa); $\alpha \leq 0{,}60$ (baixa); $\alpha \leq 0{,}75$ (moderada); $\alpha \leq 0{,}90$ (alta); $\alpha > 0{,}90$ (muito alta). Assim, é possível considerar como satisfatórios valores de Alfa maiores que 0,60 (FREITAS; RODRIGUES, 2005).

Nesse sentido, Murphy e Davidshofer (2004) sugerem a seguinte classificação para os valores de Alfa: abaixo de 0,60 (confiabilidade inaceitável); 0,70 (confiabilidade baixa); entre 0,80 e 0,90 (confiabilidade moderada à elevada); maior que 0,90 (elevada). No mesmo sentido, para Dini *et al*. (2014), os valores do KMO entre 0,6 e 0,7 são considerados razoáveis; entre 0,7 e 0,8 são considerados médios; entre 0,8 e 0,9 são considerados bons; e maiores que 0,9 são considerados muito bons.

Para Hair *et al*. (2010), o limite inferior para o Alfa de Cronbach geralmente aceito é de 0,7, ainda que seja possível diminuir para 0,6 em pesquisas de natureza exploratória. Segundo o autor, o construto é considerado confiável quando ambos os índices de confiabilidade (KMO e α) alcançam valores iguais ou superiores a 0,6. Assim, nesta pesquisa são considerados satisfatórios valores superiores a 0,6 para o Alfa de Cronbach e KMO.

Outro índice de confiabilidade utilizado nesta pesquisa foi a confiabilidade composta (CC), que é um dos indicadores que pode ser usado na avaliação da qualidade do modelo estrutural de um instrumento psicométrico (HAIR *et. al*, 2009). Conforme Valentini e Damásio (2016), os cálculos da CC são realizados com base nos parâmetros estimados por meio da Modelagem de Equações Estruturais. Para eles, ainda que os *softwares* mais utilizados para as análises não disponibilizem os resultados de CC em seus *outputs*, pode-se obter esses indicadores por meio de cálculos simples. Abaixo a fórmula da Confiabilidade Composta (2):

$$CC = \frac{(\sum\lambda)^2}{(\sum\lambda)^2 + \sum\varepsilon} \qquad (2)$$

Na qual, "$\sum\lambda$" representa a soma das cargas fatoriais (ou coeficientes de regressão entre a variável latente e o item); e "$\sum\varepsilon$" é a soma dos erros de mensuração (ou variância residual). A CC tem se apresentado como um indicador de precisão mais sólido, quando comparado ao Alfa de Cronbach (VALENTINI; DAMÁSIO, 2016).

De acordo com Bagozzi e Yi (1988), valores de CC iguais ou superiores a 0,60 indicam um ajuste adequado do modelo. No mesmo sentido, Hair *et. al* (2010) afirmam que a regra prática para qualquer estimativa de confiabilidade é que valores iguais ou superiores a 0,7 sugerem boa confiabilidade, mas que valores entre 0,6 e 0,7 podem ser aceitáveis, desde que outros indicadores da validade de construção do modelo sejam bons.

A variância média extraída (VME) é um indicador que pode ser utilizado na avaliação da qualidade do modelo estrutural de um instrumento psicométrico (HAIR *et. al*, 2009). Esse indicador pode ser compreendido como um indicador de precisão (VALENTINI; DAMÁSIO, 2016).

De acordo com Valentini e Damásio (2016), os cálculos da VME são realizados com base nos parâmetros estimados por meio da Modelagem de Equações

Estruturais. Para os autores, ainda que os *softwares* mais utilizados para as análises não disponibilizem os resultados de VME automaticamente em seus *outputs*, existe a possibilidade de se obter esses indicadores por meio de cálculos simples, conforme fórmula abaixo (3), pois a VME também pode ser compreendida simplesmente como a média das cargas fatoriais padronizadas ao quadrado:

$$VME = \frac{\sum(\lambda p^2)}{k} \qquad (3)$$

Na qual, "λp^2" representa o quadrado da carga fatorial padronizada; e "k" indica o número de itens. De acordo com Fornell e Larcker (1981), valores iguais ou superiores a 0,50 indicam uma convergência adequada. Já uma VME inferior a 0,5 indica, em média, que mais erros permanecem nos itens do que a variância explicada pela estrutura de fatores latentes imposta à medida (HAIR *et al*., 2010). Nesta pesquisa os valores aceitos para os índices CC e VME são, respectivamente, 0,60 e 0,50. Ambos foram calculados por meio da planilha disponibilizada *online* por Gouveia e Soares (2015)[4].

[4] http://akssoares.com/psicometria/calculadora-vme-e-cc

4 Resultados e Discussão

Apresentam-se neste capítulo os resultados obtidos a partir dos dados coletados nesta pesquisa. Na primeira parte são apresentados o perfil dos entrevistados que participaram da pesquisa, em seguida, se expõe a validação e a confiabilidade dos construtos. Posteriormente, se relacionam os construtos conforme modelo proposto, por fim, a síntese dos principais resultados evidenciados na pesquisa, bem como a proposta de intervenção e recomendação.

O levantamento dos dados durou três meses, de setembro a dezembro de 2018. Com a finalidade de se obter o maior número de respondentes possível, primeiramente, foram distribuídos em torno de 550 questionários impressos e, posteriormente, 2.000 questionários *online*, por meio do *Google Forms*. Na distribuição *online*, os servidores foram comunicados por *e-mail* e pelo *Facebook*. Apesar de todos os esforços despendidos, incluindo diversas visitas aos locais de trabalho e reiteradas solicitações *online* de preenchimento, foi possível obter um total de 658 instrumentos de pesquisa respondidos.

Entre as dificuldades encontradas, houve servidores que não foram localizados, mesmo com reiteradas visitas aos locais de trabalho, e outros que se recusaram a preencher o questionário. Ademais, em dezembro há o recesso da IFES e, em seguida, inicia-se o período de férias dos servidores docentes, situação que dificultou ainda mais a obtenção de um número maior de questionários respondidos. A seguir, são apresentadas as análises referentes a esses dados.

4.1 Identificação e observação de *outliers*

A eliminação dos *outliers* foi realizada por meio do programa Stata SE 14.0, considerando-se todas as questões utilizadas para cada um dos construtos desta pesquisa. Do total de 652 instrumentos de coleta de dados para os quais se obteve respostas, excetuando-se 6 instrumentos incompletos, foram eliminados 61 *outliers*. A existência de *outliers* multivariados foi verificada por meio do teste de Hadi. Os resultados do teste de Hadi são apresentados na Figura 16.

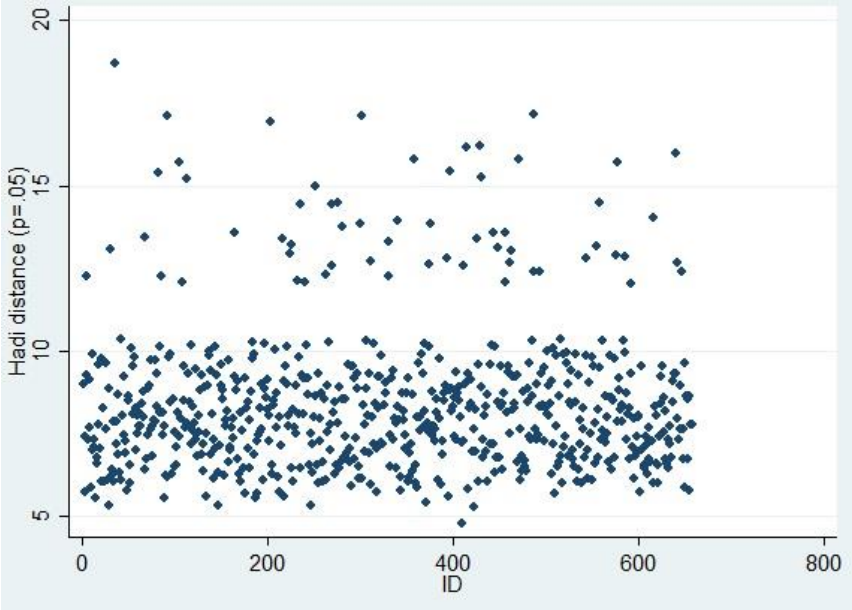

Figura 16 - *Outliers* multivariados evidenciados por meio da distância de Hadi
Fonte: dados da pesquisa.

Verificam-se na Figura 16 os *outliers* multivariados, os quais apresentaram valor para o teste de distância de Hadi superior a 10. Com a eliminação desses *outliers*, obteve-se um número total de 591 observações válidas. A partir daí iniciou-se a fase de análise dos dados, com a descrição do perfil dos entrevistados.

4.2 Perfil da amostra

Após a coleta dos 658 instrumentos de pesquisa, digitação e conferência dos dados fizeram-se a identificação dos dados omissos, em que foram eliminados 6 questionários. Neles haviam algum construto com mais da metade das variáveis não respondida, o que prejudicaria a análise, bem como questionário com mais de 10% das questões não respondidas.

Também se procedeu com a inclusão de eventuais questões faltantes, conforme a média das questões semelhantes relativas ao mesmo construto. Por fim, com a eliminação dos *outliers* multivariados, obteve-se a quantia de 591 instrumentos a serem analisados. Na Tabela 1 contém o perfil dos respondentes dessa pesquisa de maneira mais detalhada.

Tabela 1 - Perfil dos respondentes, segundo as variáveis: idade, gênero, atuação na instituição, escolaridade, tempo na instituição e remuneração

Variável	Categoria	Frequência	Proporção
Idade	de 21 à 26 anos	12	2,03%
	de 27 à 32 anos	89	15,06%
	de 33 à 38 anos	154	26,06%
	de 39 à 44 anos	102	17,26%
	de 45 à 50 anos	82	13,87%
	de 51 à 56 anos	83	14,04%
	de 57 à 62 anos	39	6,60%
	acima de 62 anos	22	3,72%
	Sem resposta	8	1,36%
Sexo	Masculino	268	45,30%
	Feminino	321	54,30%
	Sem resposta	2	0,40%
Atua na instituição como	Técnico-administrativo	386	65,30%
	Docente	200	33,80%
	Sem resposta	5	0,90%
Escolaridade	Ensino Fundamental	2	0,30%
	Ensino Médio	30	5,10%
	Ensino Superior	103	17,40%
	Especialização	149	25,20%
	Mestrado	105	17,80%
	Doutorado	200	33,80%
	Sem resposta	2	0,40%
Tempo na instituição	0 a 4 anos	143	24,20%
	5 a 9 anos	208	35,20%
	10 a 14 anos	84	14,20%
	15 a 19 anos	23	3,90%
	20 a 24 anos	56	9,50%
	25 anos ou mais	70	11,80%
	Sem resposta	7	1,20%
Remuneração	Menos de R$ 1.000,00	1	0,20%
	Entre R$ 1.000,01 e R$ 3.000,00	30	5,10%
	Entre R$ 3.000,01 e R$ 5.000,00	200	33,80%
	Entre R$ 5.000,01 e R$ 7.000,00	110	18,60%
	Entre R$ 7.000,01 e R$ 9.000,00	64	10,80%
	Entre R$ 9.000,01 e R$ 11.000,00	75	12,70%
	Entre R$ 11.000,01 e R$ 13.000,00	49	8,30%
	Entre R$ 13.000,01 e R$ 15.000,00	31	5,20%
	Acima de R$ 15.000,00	26	4,40%
	Sem resposta	5	0,90%

Fonte: dados da pesquisa.

A partir da análise da Tabela 1, percebe-se que o perfil dos pesquisados é formado, em sua maioria, por mulheres (54,30%). Igualmente, houve uma maior frequência de respondentes que assinalou possuir a escolaridade “doutorado” (33,80%) e tempo de serviço na instituição de 5 a 9 anos (35,20%). A média de idade dos respondentes é de 42,25 anos e a idade varia entre 21 e 72 anos, em que a mediana e a moda, respectivamente, são 40 e 36 anos. A faixa etária que ocorre com maior frequência vai dos 33 aos 38 anos (26,06%) e a maioria dos pesquisados recebe entre R$3.000,01 e R$5.000,00 por mês (33,80%) e atua na universidade como técnico-administrativo (65,30%).

4.3 Estatística descritiva das variáveis dos construtos

Segue abaixo a avaliação das estatísticas descritivas das variáveis dos construtos estudados nesta pesquisa (satisfação no trabalho, desempenho no trabalho, autoestima, neuroticismo, autoeficácia, lócus de controle, trabalho desafiador, recompensas financeiras, relacionamento com colegas e chefia, condições de trabalho apoiadoras, oportunidade de treinamento, oportunidade de crescimento). Na Tabela 2 apresentam-se as estatísticas descritivas das variáveis do construto satisfação geral no trabalho.

Tabela 2 - Satisfação geral no trabalho

Variável		Média	Medi-ana	Desv. Pad.	Frequência observada para cada alternativa				
					1	2	3	4	5
Q37	Sinto-me bastante satisfeito com meu trabalho atual.	4,05	4,00	0,898	8	23	106	246	208
Q38	Na maioria dos dias estou entusiasmado com meu trabalho.	3,98	4,00	0,910	8	28	119	250	186
Q39	Cada dia no trabalho parece que nunca terminará.	1,69	1,00	0,909	321	165	76	23	6
Q40	Eu encontro o prazer real em meu trabalho.	3,89	4,00	0,983	12	35	145	214	185
Q41	Eu considero meu trabalho bastante desagradável.	1,32	1,00	0,706	468	75	35	10	3

Fonte: dados da pesquisa.

Na Tabela 2, nota-se que as três maiores médias (4,05, 3,98 e 3,89) e a maior frequência observada para a alternativa 4 (concordo parcialmente) estão relacionadas às questões Q37, Q38 e Q40. Tais resultados ajudam a concluir que os respondentes tendem a se sentirem satisfeitos com seu emprego atual, na maioria dos dias estão entusiasmados com seus trabalhos e encontram prazer em suas atividades laborais.

No mesmo sentido, as questões Q39 e Q40 apresentam médias de 1,69 e 1,32 e uma maior frequência observada na alternativa 1 (discordo plenamente), pois suas escalas são invertidas, ou seja, quanto menores, mais agradável é o trabalho. Assim, os servidores percebem o trabalho como algo agradável em suas vidas, além de não sentirem o tempo passar enquanto trabalham. São apresentadas na Tabela 3 as estatísticas descritivas das variáveis do construto desempenho no trabalho.

Tabela 3 – Desempenho no trabalho

Variável		Média	Medi-ana	Desv. Pad.	Frequência observada para cada alternativa						
					1	2	3	4	5	6	7
Q45	Com que frequência seu desempenho foi superior ao da maioria dos funcionários no seu trabalho?	3,62	4,00	0,754	9	19	213	298	52		
Q46	Com que frequência seu desempenho foi inferior ao da maioria dos funcionários no seu trabalho?	1,93	2,00	0,804	204	234	144	9	0		
Q47	Com que frequência você não trabalhou quando deveria estar trabalhando?	1,68	1,00	0,850	299	211	59	14	8		
Q48	Com que frequência você percebeu que não estava trabalhando com o devido cuidado?	1,91	2,00	0,834	195	288	79	24	5		
Q49	Com que frequência a qualidade do seu trabalho foi inferior ao esperado?	1,91	2,00	0,773	176	319	71	23	2		
Q50	Com que frequência você não se concentrou o suficiente no trabalho?	2,21	2,00	0,835	98	323	118	49	3		
Q51	Como você avaliaria o desempenho habitual da maioria dos funcionários em um trabalho semelhante ao seu?	3,32	3,00	0,836	12	61	289	184	45		
Q52	Como você avaliaria seu desempenho habitual no trabalho no último ano?	4,18	4,00	0,627	0	7	51	361	172		
Q53	Como você avaliaria seu desempenho global no trabalho nos dias trabalhados nas últimas 4 semanas (28 dias)?	4,22	4,00	0,666	0	10	50	330	201		

(continua)

Tabela 3 – (continuação)

Variável		Média	Medi-ana	Desv. Pad.	Frequência observada para cada alternativa						
					1	2	3	4	5	6	7
Q54	Como você compararia o seu desempenho global no trabalho nos dias em que você trabalhou durante as últimas 4 semanas (28 dias) com o desempenho da maioria dos outros funcionários que tem um trabalho semelhante ao seu?	2,88	3,00	0,998	52	170	174	189	5	1	0

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme apresenta-se na Tabela 3, as maiores médias de 4,22 e 4,18 correspondem, respectivamente, às questões Q53 e Q52. Considerando-se também as elevadas frequências para estas questões, percebe-se que os servidores tendem a sentirem-se com melhores desempenhos tanto nos últimos 28 dias como no último ano. A terceira maior média (3,62) e uma das maiores frequências (298) para a alternativa 4 (frequentemente) pode ser identificada na questão Q45, evidenciando que os servidores se percebem com desempenhos superiores quando se comparam uns aos outros. A média (1,93) e a frequência (234 respostas para a alternativa 2) na questão Q46 corroboram o que fora identificado na questão Q45, pois a Q46 faz o questionamento no sentido inverso ao da Q45.

Os servidores avaliam como mediano o desempenho habitual da maioria dos funcionários num trabalho semelhante ao que exercem, conforme pode ser observado a partir da média (3,32) e frequência (289) na questão Q51. No mesmo sentido, na questão Q54, a média (2,88) e a frequência (189 para “você foi mediano”) denotam que mesmo os servidores percebendo seus desempenhos superiores entre si, eles tendem a sentirem-se com desempenho mediano na realização de suas atividades.

Nas questões Q47, Q48, Q49 e Q50 identifica-se, respectivamente, as médias 1,68, 1,91, 1,91 e 2,21. As frequências dessas questões também são mais elevadas, respectivamente, na alternativa 1, na 2, na 1 e na alternativa 2. Por terem escalas invertidas, quanto maior for a alternativa escolhida pelo respondente, mais inferior é o desempenho, maior a falta atenção e menor é o zelo na realização do trabalho. Assim, percebe-se que os servidores tendem a prezar pela qualidade e concentração nas suas atividades laborais. Apresentam-se na Tabela 4 as estatísticas descritivas das variáveis do construto autoestima.

Tabela 4 – Autoestima

Variável		Média	Medi-ana	Desv. Pad.	Frequência observada para cada alternativa				
					1	2	3	4	5
Q11	Eu sinto que sou uma pessoa de valor, no mínimo, tanto quanto as outras pessoas.	4,61	5,00	0,665	0	6	42	130	413
Q12	Eu acho que eu tenho várias boas qualidades.	4,61	5,00	0,580	0	1	26	176	388
Q13	Levando tudo em conta, eu penso que eu sou um fracasso.	1,19	1,00	0,523	511	56	18	6	0
Q14	Eu acho que sou capaz de fazer as coisas tão bem quanto a maioria das pessoas.	4,45	5,00	0,720	3	7	41	212	328
Q15	Eu acho que eu não tenho muito do que me orgulhar.	1,42	1,00	0,930	461	65	27	24	14
Q16	Eu tenho uma atitude positiva com relação a mim mesmo.	4,30	4,00	0,802	2	13	76	212	288
Q17	No conjunto, eu estou satisfeito comigo.	4,25	4,00	0,789	1	17	71	245	257
Q18	Eu gostaria de poder ter mais respeito por mim mesmo.	1,97	1,00	1,242	317	98	80	70	26
Q19	Às vezes eu me sinto inútil.	1,63	1,00	0,991	374	112	62	33	10
Q20	Às vezes eu acho que não presto para nada.	1,30	1,00	0,730	483	59	32	13	4

Fonte: dados da pesquisa.

Nota-se na Tabela 4 que as maiores médias de 4,61, 4,61, 4,45, 4,30 e 4,25, respectivamente, são nas questões Q11, Q12, Q14, Q16 e Q17. Nessas questões também se percebe frequências elevadas (413, 388, 328, 288 e 257, respectivamente) na alternativa 5 (concordo plenamente), o que evidencia a elevada autoestima dos servidores da instituição, pois eles sentem-se valorosos, capazes, consideram-se detentores de boas qualidades, tem uma atitude positiva em relação a si mesmos e sentem-se satisfeitos consigo mesmos.

Corroborando o que se identifica nas questões citadas anteriormente, as questões Q13, Q15, Q18, Q19 e Q20 apresentam, respectivamente, médias de 1,19, 1,42, 1,97, 1,63 e 1,30 e frequências bem mais elevadas (511, 461, 317, 374 e 483, respectivamente) na alternativa 1 (discordo plenamente). Devido a essas questões retratarem o valor negativo que o indivíduo atribui a si mesmo, por possuírem escala invertida, fica mais evidente ainda o elevado nível de autoestima dos servidores respondentes da pesquisa. Na Tabela 5 são apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis do construto neuroticismo.

Tabela 5 – Neuroticismo

Variável		Média	Medi-ana	Desv. Pad.	Frequência observada para cada alternativa				
					1	2	3	4	5
Q29	Sou depressivo, triste.	1,49	1,00	0,885	422	84	58	21	6
Q30	Sou temperamental, mudo de humor facilmente.	1,87	1,00	1,092	305	127	106	35	18
Q31	Sou emocionalmente estável, não me altero facilmente.	3,59	4,00	1,121	34	70	128	232	127
Q32	Sou relaxado, controlo bem o estresse.	3,26	3,00	1,068	37	100	198	187	69
Q33	Mantenho-me calmo nas situações tensas.	3,48	4,00	1,028	25	72	179	224	91
Q34	Fico tenso com frequência.	2,49	2,00	1,161	144	169	146	108	24
Q35	Fico nervoso facilmente.	2,24	2,00	1,053	175	189	145	74	8
Q36	Preocupo-me muito com tudo.	3,40	4,00	1,254	56	89	147	163	136

Fonte: dados da pesquisa.

A partir da análise da Tabela 5, percebe-se que entre as maiores médias estão 3,59, 3,26 e 3,48, que se referem, respectivamente, as questões Q31, Q32 e Q33. As maiores frequências apresentadas pelas questões, respectivamente são: 232 para alternativa 4 (concordo parcialmente), 198 para a alternativa 3 (nem concordo, nem discordo) e 224 para a alternativa 4 (concordo parcialmente). Isso evidencia que os servidores tendem a se perceber como emocionalmente estáveis e se mantêm calmos em situações tensas.

Entretanto, a questão Q36 também apresentou média elevada (3,40) e frequência de 163 para a alternativa 4 (concordo parcialmente), demonstrando que os servidores tendem a se percebem como indivíduos preocupados. No que se refere a depressão, mudança de humor, tensão e nervosismo, em geral, os servidores discordam, pois, as questões Q29, Q30, Q34 e Q35 apresentaram médias de 1,49, 1,87, 2,49 e 2,24, respectivamente.

Com frequências maiores de 422 e 305 na alternativa 1 (discordo plenamente) para as questões Q29 e Q30 e de 169 e 189 na alternativa 2 (discordo parcialmente) para as questões Q34 e Q35, percebe-se evidente um nível adequado de estabilidade emocional por parte dos servidores que compõe a amostra. Na Tabela 6 apresentam-se as estatísticas descritivas das variáveis do construto autoeficácia.

Tabela 6 – Autoeficácia

Variável		Média	Medi-ana	Desv. Pad.	Frequência observada para cada alternativa				
					1	2	3	4	5
Q1	Eu posso resolver a maioria dos problemas, se fizer o esforço necessário.	4,27	4,00	0,768	2	8	79	239	263
Q2	Mesmo que alguém se oponha eu encontro maneiras e formas de alcançar o que quero.	3,64	4,00	0,915	16	30	204	240	101
Q3	Tenho facilidade para persistir em minhas intenções e alcançar meus objetivos.	4,13	4,00	0,769	2	10	100	279	200
Q4	Tenho confiança para me sair bem em situações inesperadas.	4,04	4,00	0,817	2	17	123	263	186
Q5	Devido às minhas capacidades, sei como lidar com situações imprevistas.	4,00	4,00	0,759	1	15	119	304	152
Q6	Consigo sempre resolver os problemas difíceis quando me esforço bastante.	4,10	4,00	0,748	2	8	102	295	184
Q7	Eu me mantenho calmo mesmo enfrentando dificuldades porque confio na minha capacidade de resolver problemas.	3,79	4,00	0,929	5	47	160	236	143
Q8	Quando eu enfrento um problema, geralmente consigo encontrar diversas soluções.	3,79	4,00	0,821	2	25	186	259	119
Q9	Se estou com problemas, geralmente encontro uma saída.	4,15	4,00	0,681	0	6	82	323	180
Q10	Não importa a adversidade, eu geralmente consigo enfrenta-la.	3,96	4,00	0,785	1	15	142	280	153

Fonte: dados da pesquisa.

Na Tabela 6 pode-se observar que as maiores médias se referem às questões Q1, Q9, Q3, Q6, Q4 e Q5, e são, respectivamente: 4,27, 4,15, 4,13, 4,10, 4,04 e 4,00. A elevada frequência de 263 na alternativa 5 (concordo plenamente) da Q1, bem como as respectivas frequências de 323, 279, 295, 263 e 304 na alternativa 4 (concordo parcialmente) para as questões Q9, Q3, Q6, Q4 e Q5, evidenciam que os servidores se percebem detentores de capacidade para lidar com os problemas, sentem-se obstinados e com elevado senso de autoeficácia.

Consonante com o que fora descrito acima, as questões Q10, Q8, Q7 e Q2 apresentam médias de 3,96, 3,79, 3,79 e 3,64 e frequências de 280, 259, 236 e 240, respectivamente, na alternativa 4 (concordo parcialmente). Isso reforça que os servidores pesquisados se consideram dotados da capacidade de superar as adversidades a partir das próprias capacidades que julgam ter. Na Tabela 7 é apresentada as estatísticas descritivas das variáveis do construto lócus de controle interno.

Tabela 7 – Lócus de controle interno

Variável		Média	Medi-ana	Desv. Pad.	Frequência observada para cada alternativa				
					1	2	3	4	5
Q21	Sou responsável por meus próprios sucessos.	4,31	4,00	0,759	2	8	70	233	278
Q22	Eu posso realizar qualquer coisa que eu realmente definir em minha mente.	3,91	4,00	0,920	12	22	141	249	167
Q23	Sou responsável por minhas falhas.	4,36	5,00	0,776	2	6	80	194	309
Q24	Meus insucessos são resultados dos erros que cometi.	3,56	4,00	1,991	18	49	224	186	114

Fonte: dados da pesquisa.

Na Tabela 7 pode-se perceber que os servidores se sentem responsáveis por seus próprios sucessos e falhas, pois as questões Q23 e Q21 apresentam médias de 4,36 e 4,31 e frequências mais elevadas na alternativa 5 (concordo plenamente), de 309 e 278, respectivamente. No mesmo sentido, as questões Q22 e Q24 apresentam médias de 3,91 e 3,56 e frequências de 249 na alternativa 4 (concordo parcialmente) e 224 na alternativa 3 (nem concordo, nem discordo), respectivamente.

Desta forma, os servidores demonstram centrarem-se em si mesmos no que diz respeito aos acontecimentos de suas vidas, o que evidencia uma forte tendência de elevado lócus de controle interno. Tal evidência é reforçada e pode ser observada na Tabela 8, em que são apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis do construto lócus de controle externo.

Tabela 8 – Lócus de controle externo

Variável		Média	Medi-ana	Desv. Pad.	Frequência observada para cada alternativa				
					1	2	3	4	5
Q25	Não há nenhum sentido em planejar muito, pois se algo de bom tem de acontecer, acontecerá.	1,71	1,00	0,877	303	186	76	22	4
Q26	As coisas realmente boas que acontecem comigo são resultado de muita sorte.	1,63	1,00	0,756	307	204	70	10	0
Q27	A maioria das vezes os meus problemas são devidos a acontecimentos ruins.	2,36	2,00	1,023	145	172	208	51	15
Q28	Eu tenho pouco controle sobre as coisas ruins que acontecem comigo.	2,27	2,00	0,951	146	196	193	53	3

Fonte: dados da pesquisa.

Na Tabela 8, respectivamente, as questões Q27 e Q28 apresentam médias de 2,36 e 2,27 e frequências de 208 na alternativa 3 (nem concordo, nem discordo) e 196 na alternativa 2 (discordo parcialmente). Isso mostra que os servidores, ainda que se

defronte com acontecimentos ruins, sentem-se, em certa medida, responsáveis pelo que acontece com eles. Consonante com o exposto acima e com a Tabela 6, que evidenciou um elevado lócus de controle interno, as questões Q25 e Q26 apresentaram médias de 1,71 e 1,63, bem como frequências de 303 e 307 para a alternativa 1 (discordo plenamente).

Esses dados evidenciam que os servidores pesquisados apresentam baixo lócus de controle externo, pois acreditam que o planejamento é importante para a ocorrência de situações boas em suas vidas, bem como negam a possibilidade de que as coisas boas que acontecem com eles sejam resultado de muita sorte. Ou seja, atribuem bem mais responsabilidade a si mesmos sobre o que lhes acontece em suas vidas do que a fatores externos. Na Tabela 9 são apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis do construto trabalho desafiador.

Tabela 9 – Trabalho desafiador

Variável		Média	Mediana	Desv. Pad.	Frequência observada para cada alternativa					
					1	2	3	4	5	6
Q73	Meu trabalho tem papel importante em minha vida.	5,37	6,00	0,920	3	9	17	46	179	337
Q74	O meu trabalho é fonte de inspiração.	4,77	5,00	1,202	10	20	58	116	191	196
Q75	Existe variedade no meu trabalho.	4,57	5,00	1,332	17	40	60	117	188	169
Q76	Utilizo meus conhecimentos no trabalho.	5,32	6,00	0,974	2	13	22	51	169	334
Q77	Pratico minhas habilidades e capacidades no trabalho.	5,28	6,00	1,000	4	10	25	61	171	320
Q78	Há a possibilidade de enriquecimento de conteúdo (ampliação das atividades desenvolvidas e da responsabilidade atribuída) no meu cargo.	4,85	5,00	1,282	15	26	48	84	186	232

Fonte: dados da pesquisa.

Na Tabela 9 identifica-se que os servidores percebem seu trabalho como algo importante em suas vidas, que utilizam seus conhecimentos e praticam suas habilidades e capacidades nas suas atividades laborais. Tal afirmação pode ser observada a partir das questões Q73, Q76 e Q77, que apresentaram médias de 5,37, 5,32 e 5,28, respectivamente. Essas questões também evidenciaram frequências de 337, 334 e 320 na alternativa 6 (concordo plenamente), respectivamente.

Nas questões Q78, Q74 e Q75 pode-se identificar médias de 4,85, 4,77 e 4,57, respectivamente. As frequências observadas foram de 232 e 196 na alternativa 6 (concordo plenamente) para as questões Q78 e Q74, já para a questão Q75, ocorreu

a frequência 188 na alternativa 5 (concordo). Diante disso, os servidores percebem que suas atividades laborais apresentam tarefas diversificadas, havendo possibilidade de ampliação das atividades e da responsabilidade atribuída, bem como tendem a identificar seu trabalho como fonte de inspiração em suas vidas. Na Tabela 10 constam as estatísticas descritivas do construto recompensas financeiras.

Tabela 10 – Recompensas financeiras

Variável		Média	Mediana	Desv. Pad.	Frequência observada para cada alternativa					
					1	2	3	4	5	6
Q61	Recebo salário justo pela minha responsabilidade	4,35	5,00	1,535	42	47	68	106	161	167
Q62	Meu salário é justo em relação às atribuições.	4,32	5,00	1,562	49	43	68	103	164	164
Q63	Meu salário corresponde ao desempenho que apresento.	3,97	4,00	1,733	74	72	83	80	131	151
Q64	A Retribuição do governo federal é justa.	3,42	3,00	1,708	112	93	93	109	96	88
Q65	A política salarial do governo federal estimula o meu desempenho.	2,89	3,00	1,645	173	99	105	96	69	49
Q66	O Salário do meu cargo é insuficiente.	3,20	3,00	1,672	117	126	97	102	73	76

Fonte: dados da pesquisa.

Na Tabela 10, ainda que a questão Q64 tenha média 3,42 e frequência maior na alternativa 1 (discordo plenamente), as questões Q61 e Q62 tem médias de 4,35 e 4,32, com maiores frequências de 167 e 164 na alternativa 6 (concordo plenamente), respectivamente. Ademais, a questão Q66, com escala invertida, tem média de 3,20 e apresenta frequência maior na alternativa 2 (discordo).

Assim, em certa medida, pode-se dizer que os servidores demonstram perceberem como justas as suas recompensas financeiras, pois não julgam seu salário como insuficiente, além de considerá-lo adequado pelo trabalho que realizam, ainda que discordem da afirmação de que a retribuição do governo federal é justa.

O senso de justiça quanto a remuneração estende-se ao desempenho que o servidor percebe apresentar, pois na questão Q63 consta média de 3,97 e a maior frequência é encontrada na alternativa 6 (concordo plenamente). Entretanto, na questão Q65 a média é de 2,89 e a maior frequência é de 173 na alternativa 1 (discordo plenamente), ou seja, ainda que os servidores percebam, em geral, sua remuneração como sendo justa, não concordam que a política salarial do governo

estimule seu desempenho no trabalho. Na Tabela 11 são apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis do construto colegas e chefia.

Tabela 11 – Relacionamento com colegas e chefia

Variável		Média	Mediana	Desv. Pad.	Frequência observada para cada alternativa					
					1	2	3	4	5	6
Q55	Não confio nos colegas.	2,45	2,00	1,439	208	144	86	84	56	13
Q56	Na minha equipe se compartilham informações.	4,77	5,00	1,266	13	29	54	88	205	202
Q57	Não se compartilha informação na minha equipe.	1,95	2,00	1,254	292	164	60	35	29	11
Q58	Não percebo pessoas em meu trabalho como equipe.	2,23	2,00	1,504	274	129	58	62	43	25
Q59	Sou tratado com estima e respeito.	5,17	5,00	0,999	5	10	26	64	217	269
Q60	Tenho confiança em meu chefe.	5,07	5,00	1,220	18	15	26	71	177	284

Fonte: dados da pesquisa.

Na Tabela 11 identifica-se que os servidores se tratam com estima e respeito, confiam em seus superiores e compartilham informações em suas equipes de trabalho. Tais conclusões podem ser obtidas com base nas respostas às questões Q59, Q60 e Q56, que apresentaram as maiores médias, de 5,17, 5,07 e 4,77, respectivamente. Nas questões Q59, Q60 também foi observado que a alternativa com maior frequência foi a 6 (concordo plenamente), com 269 e 284 respostas, respectivamente. Já a questão Q56 apresentou maior frequência na alternativa 5 (concordo), com 205 respostas.

No mesmo sentido, corroborando o que fora descrito acima, as questões Q55, Q57 e Q58, com escalas invertidas, apresentam médias de 2,45, 1,95 e 2,23 e frequências maiores de 208, 292 e 274 na alternativa 1 (discordo totalmente). Assim, confirma-se que os servidores confiam em seus colegas, percebem-se como equipes de trabalho e compartilham informações entre si. São apresentadas na Tabela 12 as estatísticas descritivas das variáveis do construto condições de trabalho apoiadoras.

Tabela 12 – Condições de trabalho apoiadoras

Variável		Média	Medi-ana	Desv. Pad.	Frequência observada para cada alternativa					
					1	2	3	4	5	6
Q67	As condições físicas do meu trabalho são adequadas (higiene, iluminação, ventilação, ruído, temperatura, mobiliário).	3,76	4,000	0,848	67	97	91	94	138	104
Q68	Tenho acesso a material e equipamentos adequados.	3,85	4,000	0,682	51	87	100	112	143	98
Q69	Há suporte tecnológico (computadores, impressoras).	4,21	5,000	0,904	51	55	78	99	151	157
Q70	O espaço físico é adequado ao meu serviço.	4,16	5,000	0,842	60	71	59	93	142	166
Q71	O local de trabalho é adequado às minhas atividades.	4,19	5,000	1,075	47	67	73	92	165	147
Q72	Os equipamentos do meu local de trabalho são adequados aos tipos de tarefas desempenhadas.	4,16	4,000	1,317	43	62	78	117	159	132

Fonte: dados da pesquisa.

A partir da Tabela 12, pode-se concluir que os servidores pesquisados se julgam satisfeitos no que diz respeito às condições de trabalho. Para eles, há suporte tecnológico, o local de trabalho, espaço físico e os equipamentos são adequados aos tipos de tarefas desempenhadas.

Tais conclusões têm como base as respostas às questões Q67, Q68, Q69, Q70, Q71 e Q72, nas quais encontram-se, respectivamente, as médias de 3,76, 3,85, 4,21, 4,16, 4,19 e 4,16. Nas questões Q67, Q68, Q71 e Q72 as maiores frequências de 138, 143, 165 e 159, respectivamente, corresponde a alternativa 5 (concordo).

Ademais, nas questões Q69, Q70, as maiores frequências são de 157 e 166, respectivamente, e correspondem a alternativa 6 (concordo plenamente). Isso reforça a certeza dos servidores, sobretudo quanto sua satisfação com o suporte tecnológico e espaço físico. Na Tabela 13 apresentam-se as estatísticas descritivas das variáveis do construto oportunidades de treinamento.

Tabela 13 – Oportunidades de treinamento

Variável		Média	Medi-ana	Desv. Pad.	Frequência observada para cada alternativa					
					1	2	3	4	5	6
Q79	Tenho oportunidade de treinamentos.	4,31	5,00	1,462	38	38	85	109	181	140
Q80	A quantidade de treinamentos que realizo no meu trabalho é satisfatória.	3,59	4,00	1,544	77	86	95	134	141	58
Q81	É possível se obter treinamento quando solicitado.	3,72	4,00	1,502	57	81	115	128	138	72

(continua)

Tabela 13 – (continuação)

Variável		Média	Mediana	Desv. Pad.	Frequência observada para cada alternativa					
					1	2	3	4	5	6
Q82	Faço os treinamentos que me interessam.	4,15	4,00	1,521	43	59	79	123	157	130
Q83	Participo de treinamentos.	4,02	4,00	1,565	53	65	85	122	147	119
Q84	A política de treinamento não atende às minhas necessidades.	3,10	3,00	1,629	122	139	85	102	89	54

Fonte: dados da pesquisa.

A partir da Tabela 13 pode-se concluir que os servidores se julgam satisfeitos no que diz respeito às oportunidades de treinamento. Eles concordam que essas oportunidades existem, que realizam os treinamentos que lhes interessam, que a quantidade de treinamentos é satisfatória, bem como concordam que é possível obter treinamento quando solicitado.

Tais conclusões têm como base as respostas às questões Q79, Q80, Q81, Q82, Q83, nas quais se encontram, respectivamente, as médias de 4,31, 3,59, 3,72, 4,15 e 4,02 e as frequências de 181, 141, 138, 157 e 147 para a alternativa 5 (concordo). O que reforça essa conclusão também pode ser identificado na questão Q84, que, com escala invertida, apresenta média de 3,10 e frequência de 139 para a alternativa 2 (discordo). Nessa questão os servidores deixam claro que a política de treinamento atende às necessidades deles. Apresentam-se na Tabela 14 as estatísticas descritivas das variáveis do construto oportunidade de crescimento.

Tabela 14 – Oportunidades de crescimento

Variável		Média	Mediana	Desv. Pad.	Frequência observada para cada alternativa					
					1	2	3	4	5	6
Q85	A política de ascensão profissional é confusa.	2,93	3,00	1,624	144	147	88	77	91	44
Q86	O comissionamento (nomeação para cargo ou função em comissão) da instituição é justo.	3,25	3,00	1,564	105	105	111	137	76	57
Q87	Tenho pouca oportunidade de ascensão.	3,31	3,00	1,690	105	127	93	93	91	82
Q88	Os funcionários têm chances iguais de promoção.	3,50	4,00	1,776	118	84	86	100	95	108
Q89	Tenho oportunidade de ascensão.	3,87	4,00	1,631	72	68	82	124	134	111

Fonte: dados da pesquisa.

A partir da Tabela 14 pode-se concluir que os servidores pesquisados se julgam razoavelmente satisfeitos no que diz respeito às oportunidades de crescimento. Eles

concordam que há oportunidades de ascensão, pois na questão Q89 consta uma média de 3,87 e uma frequência de 134 na alternativa 5 (concordo). Reforçando a evidência da questão Q89, a questão Q87, que tem escala invertida, possui média de 3,31 e maior frequência de 127 na alternativa 2 (discordo).

Entretanto, os servidores percebem que os funcionários não têm chances iguais de ascensão profissional, ainda que identifiquem a política de ascensão profissional clara e, em certa medida, identifiquem a nomeação para cargo em comissão justa. Tais conclusões podem ser obtidas a partir das questões Q85, Q86 e Q88, as quais apresentam, respectivamente, médias de 2,93, 3,25 e 3,50 e frequências de 147 para alternativa 2 (discordo), 137 para alternativa 4 (concordo parcialmente) e de 118 para alternativa 1 (discordo plenamente). Na próxima seção se procederá com a validação de cada um dos construtos estudados nesta pesquisa.

4.4 Validação individual dos construtos

Nesta pesquisa analisam-se 13 construtos, sendo eles: satisfação geral no trabalho, desempenho no trabalho, autoestima, neuroticismo, autoeficácia, lócus de controle interno e externo, trabalho desafiador, recompensas financeiras, relacionamento com colegas e chefia, condições de trabalho apoiadoras, oportunidades de treinamento, oportunidades de crescimento. Para a validação individual dos construtos, utilizou-se a análise fatorial confirmatória, por meio da estimação pelo método de máxima verossimilhança.

Na validação dos construtos, por meio das figuras, demonstra-se a associação entre as variáveis e demonstra-se os coeficientes estimados, já nas tabelas são apresentados os índices de ajustes do construto, sendo eles: estatística qui-quadrado ou relação qui-quadrado/graus de liberdade, GFI, CFI, NFI, TLI, RMSR, RMSEA, VME e CC.

4.4.1 Satisfação no trabalho

O construto satisfação no trabalho, representado na Figura 17, foi mensurado por meio da escala reduzida de Brayfield e Rothe’s (1951). Ele é formado por 5 afirmações (questões Q37 à Q41 do instrumento de pesquisa), em que as questões Q39 e Q41 são estruturadas com escala invertida, quando comparada com as demais questões.

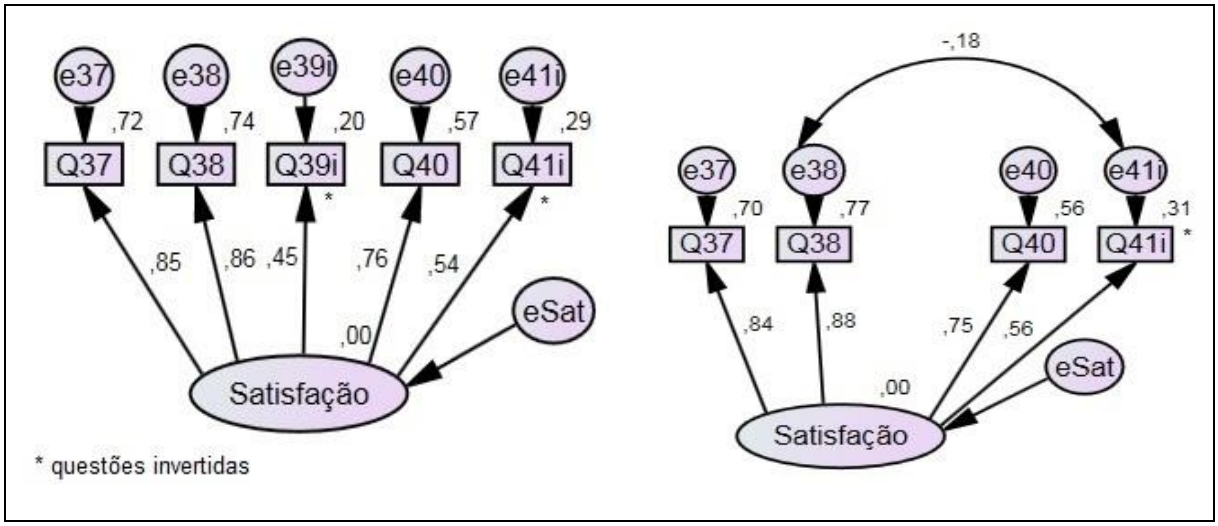

Figura 17 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Satisfação no Trabalho – modelo inicial e modelo final

Fonte: elaborado pelo autor.

Com a finalidade de validar o construto, procedeu-se com a inversão das escalas das questões Q39 e Q41, tornando-as Q39i e Q41i. Foram calculados os seus índices de ajuste, conforme se demonstra na Tabela 15.

Tabela 15 – Índices de ajuste do construto Satisfação no Trabalho – modelo inicial e modelo final

Índices de ajuste	Valores iniciais	Valores após ajuste
Qui-quadrado (valor)	32,998	0,013
Qui-quadrado (probabilidade)	0,000	0,909
Graus de Liberdade	5,000	1,000
Qui-quadrado / Graus de Liberdade	6,599	0,013
GFI – *Goodness of Fit*	0,979	1,000
CFI – *Comparative Fit Index*	0,976	1,000
NFI – *Normed Fit Index*	0,971	1,000
TLI- Tucker-Lewis Index	0,951	1,006
RMSR – *Root Mean Square Residual*	0,026	0,001
RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation*	0,097	0,000
Alfa de Cronbach	0,822	0,836
Teste KMO	0,811	0,785
Variância Média Extraída – VME	0,505	0,587
Confiabilidade Composta – CC	0,828	0,847

Fonte: elaborado pelo autor.

Para ajustar o modelo, adotou-se a estratégia de excluir a questão Q39i, pois pouco contribui para o construto, e de incluir a covariância entre os erros das questões Q38 e Q41i, pois pessoas entusiasmadas com o trabalho tendem a não o considerar

desagradável. Ressaltam-se na direita da Figura 17 as variáveis Q38 e Q37, com os maiores coeficientes padronizados de 0,88 e 0,84, respectivamente. Assim, percebe-se que as questões mais relevantes são: “Na maioria dos dias estou entusiasmado com meu trabalho” e “Sinto-me bastante satisfeito com meu trabalho atual”.

Observa-se na Tabela 15 que o modelo inicialmente proposto não atende aos requisitos para sua validação, entretanto, após os ajustes, os índices são aceitáveis para a validade convergente. Procede-se à validação do construto desempenho no trabalho, conforme descrito na próxima seção.

4.4.2 Desempenho no trabalho

O desempenho no trabalho foi mensurado por meio do questionário HPQ (*Health and Work Performance Questionnaire),* projetado pela Organização Mundial da Saúde (OMS). Dessa escala, somente foi considerada a dimensão desempenho no trabalho, formada por 10 afirmações (questões Q45 à Q54 do instrumento de pesquisa). O construto está demonstrado no lado esquerdo da Figura 18. As questões Q46, Q47, Q48, Q49, Q50 e Q54 são estruturadas com escala invertida, quando comparada com as demais questões.

Para a validação do construto desempenho no trabalho, procedeu-se, inicialmente, com a inversão das escalas das questões Q46, Q47, Q48, Q49, Q50 e Q54, transformando-as em Q46i, Q47i, Q48i, Q49i, Q50i e Q54i. Ao realizar a análise fatorial exploratória do construto desempenho no trabalho, obteve-se três possíveis fatores. Um deles, composto pelas questões Q46i, Q49i, Q52, Q53, Q54i, manteve a denominação desempenho, o segundo, formado pelas questões Q47i, Q48i e Q50i, foi denominado “falta de atenção no trabalho”, já as questões remanescentes (Q45 e Q51), que não se apresentaram como integrantes dos dois fatores anteriores, foram desconsideradas.

Considerando-se que Demerouti, Taris e Bakker (2007) confirmaram sua hipótese de que a concentração no trabalho leva a um melhor desempenho, há respaldo teórico e empírico para que surja do construto desempenho no trabalho outro fator que possa ser denominado “falta de atenção no trabalho”. Ou seja, em questionários que buscam identificar o nível de desempenho dos respondentes, há questões que envolvem a falta de concentração no trabalho, pois ela afeta o desempenho. Assim, para que um servidor realize seu trabalho com qualidade e comprometimento, ele deve evitar estar distraído ou desconcentrado na realização de

suas atividades, devendo manter um elevado nível de foco e concentração na atividade laboral.

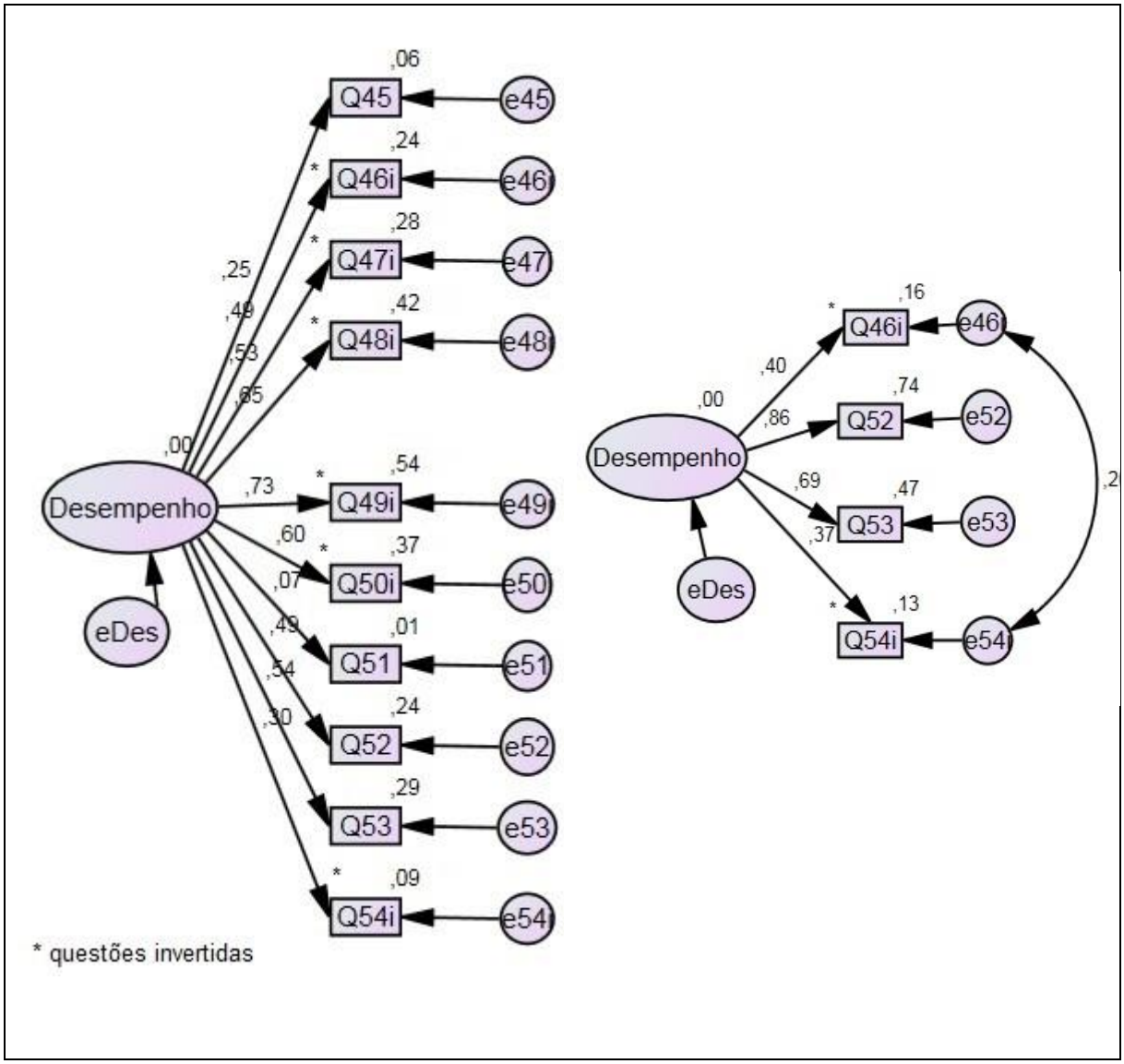

Figura 18 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Desempenho no Trabalho – modelo inicial e modelo final

Fonte: elaborado pelo autor.

Para ajustar o construto desempenho no trabalho, adotou-se a estratégia de incluir uma covariância entre os erros das questões Q46i e Q54i. Tal estratégia foi adotada devido à questão Q46i relacionar-se com a Q54i, pois ambas buscam avaliar o desempenho no trabalho da própria pessoa, comparando-o com o desempenho dos demais servidores.

Destacam-se na direita da Figura 18 as questões Q52 e Q53 (coeficientes padronizados de 0,86 e 0,69, respectivamente). Assim, percebe-se que as questões

mais relevantes do construto são: “Como você avaliaria seu desempenho habitual no trabalho no último ano?” e “Como você avaliaria seu desempenho global no trabalho nos dias trabalhados nas últimas 4 semanas (28 dias)?”. Na Tabela 16 foram calculados os índices de ajuste do construto.

Tabela 16 – Índices de ajuste do construto Desempenho no Trabalho – modelo inicial e modelo final

Índices de ajuste	Valores iniciais	Valores após ajuste
Qui-quadrado (valor)	572,412	0,073
Qui-quadrado (probabilidade)	0,000	0,786
Graus de Liberdade	35,000	1,000
Qui-quadrado / Graus de Liberdade	16,354	1,768
GFI – *Goodness of Fit*	0,817	1,000
CFI – *Comparative Fit Index*	0,624	1,000
NFI – *Normed Fit Index*	0,612	1,000
TLI- Tucker-Lewis Index	0,517	1,013
RMSR – *Root Mean Square Residual*	0,075	0,001
RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation*	0,161	0,000
Alfa de Cronbach	0,722	0,651
Teste KMO	0,765	0,664
Variância Média Extraída – VME	0,253	0,377
Confiabilidade Composta – CC	0,743	0,683

Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se na Tabela 16 que a maior parte dos índices de ajustes para o modelo incialmente proposto mostram-se inaceitáveis. Após o ajuste, a maioria se apresentou adequado, entretanto, o índice de Variância Média Extraída, que avalia a qualidade do modelo estrutural de um instrumento psicométrico, não se apresentou adequado, sendo inferior a 0,50, ao contrário do que recomendam Fornell e Larcker (1981). Portanto, não foi possível validar planamente o construto desempenho no trabalho.

A não validação plena do construto desempenho no trabalho pode ser devido a heterogeneidade teórica e metodológica que há em relação a mensuração do desempenho no trabalho (COELHO JÚNIOR *et al.*, 2010). Assim sendo, evidencia-se a dificuldade e complexidade que há em se mensurar o desempenho no trabalho.

Ademais, ainda que haja bastante heterogeneidade teórica e metodológica quanto a mensuração do desempenho no trabalho, especialmente na literatura internacional, podem ser utilizadas escalas autoavaliativas como meio de mensuração do desempenho no trabalho (COELHO JÚNIOR *et al.*, 2010).

Diante disso, com a finalidade de se manter o teste de hipótese, bem como a essência dos construtos não plenamente validados contidos no modelo teórico da Figura 15, optou-se pela utilização da questão Q52 (“Como você avaliaria seu desempenho habitual no trabalho no último ano?”) como a representante do construto desempenho no trabalho, tendo em vista que ela apresentou coeficiente padronizado de 0,86 na direita da Figura 18. Tal questão fora utilizada também por fazer com que o respondente se autoavalie no sentido de identificar o seu nível de desempenho no trabalho no último ano, que representa o maior período entre os citados nas demais questões do construto desempenho no trabalho.

O novo construto, denominado como “falta de atenção no trabalho” é composto pelas questões Q47i, Q48i e Q50i. Ele está demonstrado na direita da Figura 19.

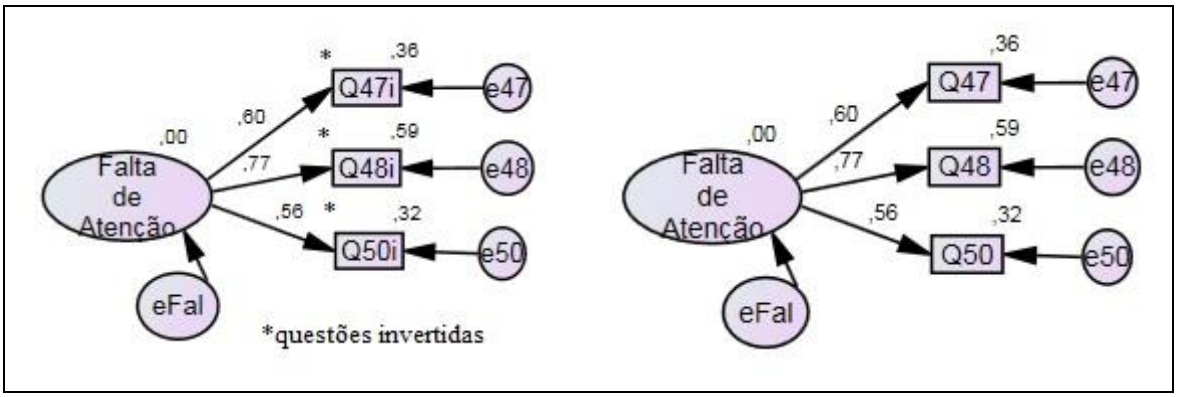

Figura 19 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Falta de Atenção no Trabalho – modelo inicial e modelo final

Fonte: elaborado pelo autor.

Para a validação do construto falta de atenção no trabalho, procedeu-se, inicialmente, com a desinversão das escalas das questões Q47i, Q48i e Q50i, transformando-as em Q47, Q48 e Q50, pois esse construto vai no sentido oposto ao do desempenho no trabalho. Foram calculados os seus índices de ajuste, conforme se demonstra na Tabela 17.

Tabela 17 – Índices de ajuste do construto Falta de Atenção no Trabalho

Índices de ajuste	Valores
Qui-quadrado (valor)	0,534
Qui-quadrado (probabilidade)	0,465
Graus de Liberdade	1,000
Qui-quadrado / Graus de Liberdade	0,534

(continua)

Tabela 17 – (continuação)

Índices de ajuste	Valores
GFI – *Goodness of Fit*	0,999
CFI – *Comparative Fit Index*	1,000
NFI – *Normed Fit Index*	0,998
TLI- Tucker-Lewis Index	1,005
RMSR – *Root Mean Square Residual*	0,007
RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation*	0,000
Alfa de Cronbach	0,676
Teste KMO	0,648
Variância Média Extraída – VME	0,422
Confiabilidade Composta – CC	0,682

Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se na Tabela 17 que a maior parte dos índices de ajustes para o modelo incialmente proposto mostram-se aceitáveis e não se identificou a necessidade de ajustes posteriores. No entanto, entre os índices observados, a Variância Média Extraída, que avalia a qualidade do modelo estrutural de um instrumento psicométrico, não se apresentou adequado, sendo inferior a 0,50, ao contrário do que recomendam Fornell e Larcker (1981). Portanto, não foi possível validar planamente o construto falta de atenção no trabalho.

Diante disso, ressalta-se que o desempenho é reduzido pela distração e aumentado pela concentração nas tarefas realizadas no trabalho (DEMEROUTI; TARIS; BAKKER, 2007). Assim sendo, com a finalidade de se manter a essência dos construtos não plenamente validados, optou-se pela utilização da questão Q48 (“Com que frequência você percebeu que não estava trabalhando com o devido cuidado?”) como a representante do construto falta de atenção no trabalho no modelo proposto, pois apresentou maior coeficiente padronizado (0,77) na direita da Figura 19.

Além disso, tendo em vista que esse construto surge do construto desempenho no trabalho, essa questão fora utilizada também por fazer com que o respondente se autoavalie no sentido de identificar o quanto ele se percebe trabalhando sem o devido cuidado ao desempenhar suas tarefas no trabalho. Procede-se com a validação do construto autoestima, conforme descrito na próxima seção.

4.4.3 Autoestima

A autoestima foi mensurada por meio da Escala de Autoestima desenvolvida por Rosenberg (1979). Esse construto é formado por 10 afirmações (questões Q11 à

Q20 do instrumento de pesquisa), em que as questões Q13, Q15, Q18, Q19 e Q20 são estruturadas com escala invertida, quando comparada com as demais questões. O construto está representado na Figura 20.

Para a validação do construto autoestima, procedeu-se inicialmente pela inversão das escalas das questões Q13, Q15, Q18, Q19 e Q20, tornando-as Q13i, Q15i, Q18i, Q19i e Q20i. Ao realizar a análise fatorial exploratória desse construto, obtiveram-se dois possíveis fatores, um deles se manteve com a denominação de autoestima, formado pelas questões Q11, Q12, Q13i, Q14, Q16 e Q17, pois esse fator foi o que apresentou uma carga total dos coeficientes padronizados superior aos demais fatores.

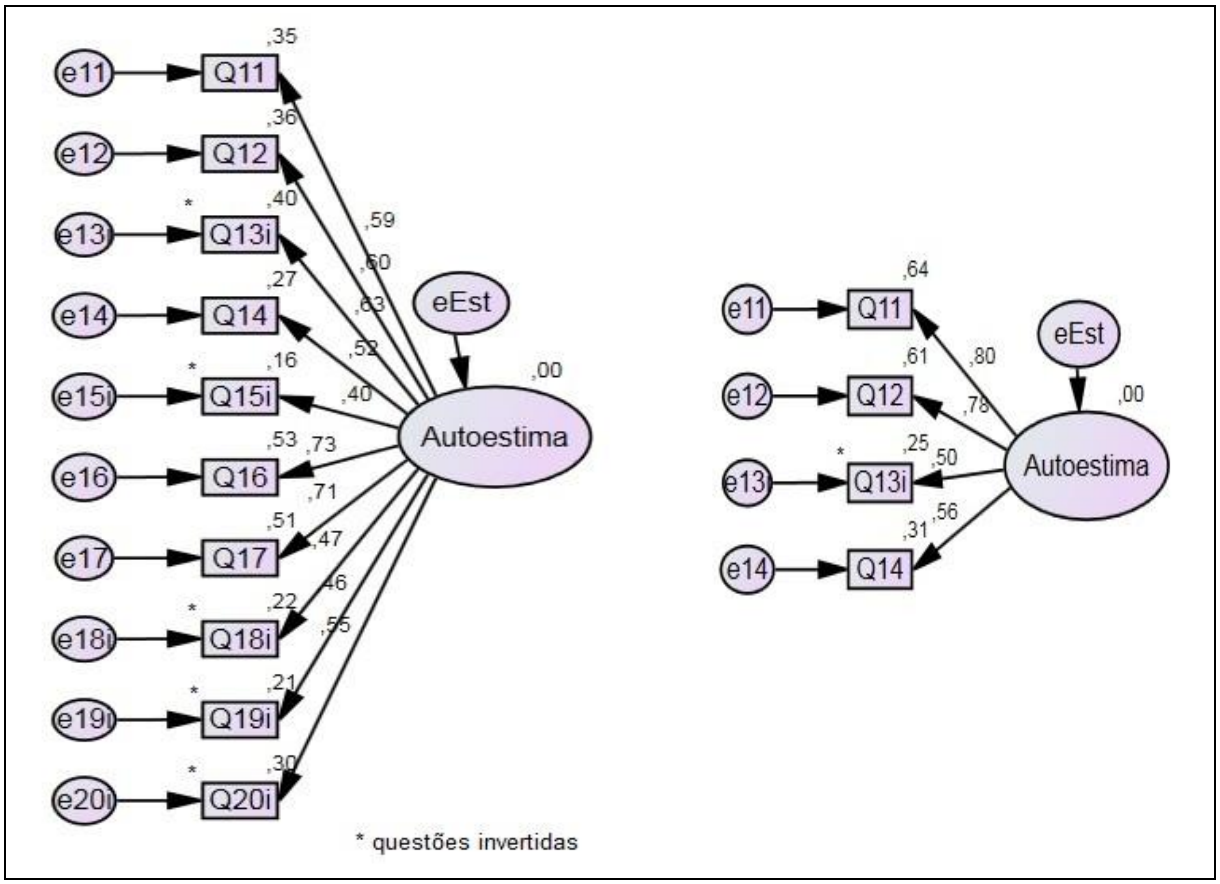

Figura 20 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Autoestima – modelo inicial e modelo final

Fonte: elaborado pelo autor.

O segundo fator seria composto pelas questões Q15, Q18, Q19 e Q20. Tais questões foram descartadas do construto autoestima devido aos seus teores apresentarem menor relação com o conceito de autoestima, além de apresentarem

menores coeficientes padronizados, Alfa de Cronbach e índice KMO do que as que foram mantidas no construto original (Q11, Q12, Q13i, Q14, Q16 e Q17).

Com o intuito de ajustar o modelo, adotou-se a estratégia de excluir as questões Q16 e Q17. Destacam-se na direita da Figura 20 as variáveis Q11 e Q12 que, respectivamente, apresentam coeficientes padronizados de 0,80 e 0,78. Assim, percebe-se que as questões mais relevantes são: “Eu sinto que sou uma pessoa de valor, no mínimo, tanto quanto as outras pessoas” e “Eu acho que eu tenho várias boas qualidades”. Foram calculados os seus índices de ajuste, conforme se demonstra na Tabela 18.

Tabela 18 – Índices de ajuste do construto Autoestima – modelo inicial e modelo final

Índices de ajuste	Valores iniciais	Valores após ajuste
Qui-quadrado (valor)	577,417	0,422
Qui-quadrado (probabilidade)	0,000	0,810
Graus de Liberdade	35,000	2,000
Qui-quadrado / Graus de Liberdade	16,497	0,211
GFI – *Goodness of Fit*	0,827	1,000
CFI – *Comparative Fit Index*	0,714	1,000
NFI – *Normed Fit Index*	0,702	0,999
TLI- Tucker-Lewis Index	0,632	1,008
RMSR – *Root Mean Square Residual*	0,063	0,002
RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation*	0,162	0,000
Alfa de Cronbach	0,803	0,747
Teste KMO	0,816	0,744
Variância Média Extraída – VME	0,330	0,452
Confiabilidade Composta – CC	0,826	0,760

Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se que o modelo inicialmente proposto não atende aos requisitos para sua validação, conforme exposto na Tabela 18. Após o ajuste, a maioria se apresentou adequado, todavia, o índice de Variância Média Extraída, que avalia a qualidade do modelo estrutural de um instrumento psicométrico, não se apresentou adequado, sendo inferior a 0,50, ao contrário do que recomendam Fornell e Larcker (1981). Portanto, não foi possível validar plenamente o construto autoestima.

A autoestima é a apreciação que uma pessoa tem de si mesma (HARTER, 1990). Para Robbins (2005), trata-se do grau com que uma pessoa gosta de si mesma, podendo variar de pessoa para pessoa. Diante disso, com a finalidade de se manter os testes de hipótese, bem como a essência dos construtos não plenamente validados

contidos no modelo teórico da Figura 15, optou-se pela utilização da questão Q16 (“Eu tenho uma atitude positiva com relação a mim mesmo”) como a representante do construto autoestima, pois esta questão apresentou coeficiente padronizado de 0,73 na esquerda da Figura 20 e é a que está mais consonante em termos teóricos com o conceito de autoestima do que as demais questões. Procede-se à validação do construto neuroticismo, conforme descrito na próxima seção.

4.4.4 Neuroticismo

O neuroticismo foi mensurado por meio do Inventário dos Cinco Grandes Fatores da Personalidade (IGFP-5). Nesta pesquisa foi considerada apenas a dimensão neuroticismo, composta por oito afirmações (questões Q29 à Q36 do instrumento de pesquisa), no qual as questões Q31, Q32 e Q33 são estruturadas com escala invertida, quando comparada com as demais questões. Esse construto é representado na Figura 21.

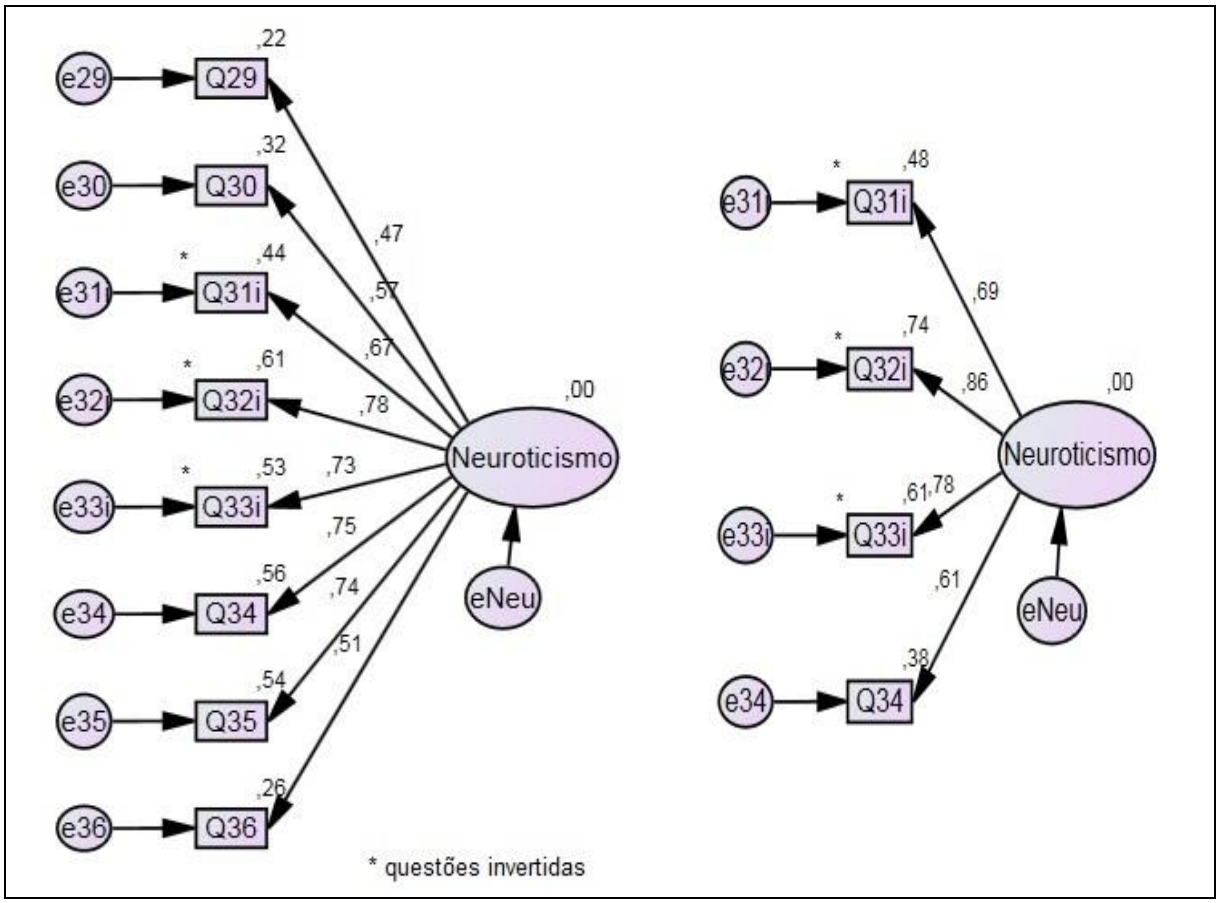

Figura 21 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Neuroticismo – modelo inicial e modelo final

Fonte: elaborado pelo autor.

No intuito de validar o construto neuroticismo, procedeu-se inicialmente com a inversão das escalas das questões Q31, Q32 e Q33, transformando-as em Q31i, Q32i e Q33i. Foram calculados os seus índices de ajuste, conforme se demonstra na Tabela 19. Para ajustar o modelo, adotou-se a estratégia de excluir as questões Q30, Q35 e Q36. A questão Q29 também foi excluída por se mostrar pouco contributiva ao construto.

Destacam-se na direita da Figura 21 as variáveis Q32i e Q33i, com os maiores coeficientes padronizados de 0,86 e 0,78, respectivamente. Assim, percebe-se que as questões mais relevantes do construto são: “Sou relaxado, controlo bem o estresse” e “Mantenho-me calmo nas situações tensas”.

Tabela 19 – Índices de ajuste do construto Neuroticismo – modelo inicial e modelo final

Índices de ajuste	Valores iniciais	Valores após ajuste
Qui-quadrado (valor)	287,481	1,996
Qui-quadrado (probabilidade)	0,000	0,369
Graus de Liberdade	20,000	2,000
Qui-quadrado / Graus de Liberdade	14,374	0,998
GFI – *Goodness of Fit*	0,881	0,998
CFI – *Comparative Fit Index*	0,857	1,000
NFI – *Normed Fit Index*	0,849	0,998
TLI- Tucker-Lewis Index	0,800	1,000
RMSR – *Root Mean Square Residual*	0,077	0,012
RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation*	0,151	0,000
Alfa de Cronbach	0,821	0,821
Teste KMO	0,855	0,793
Variância Média Extraída – VME	0,436	0,552
Confiabilidade Composta – CC	0,857	0,829

Fonte: elaborado pelo autor.

Pode-se observar na Tabela 19 que o modelo inicialmente proposto não atende aos requisitos para sua validação, no entanto, após os ajustes, os índices são aceitáveis. Procede-se à validação do construto autoeficácia, conforme descrito na próxima seção.

4.4.5 Autoeficácia

Para mensurar o construto autoeficácia foi utilizada a escala de Autoeficácia Geral Percebida (*The General Self-Efficacy Scale*) de autoria de Schwarzer e

Jerusalem (1995). Esse construto é formado por 10 afirmações (questões Q1 à Q10 do instrumento de pesquisa) e está representado na Figura 22.

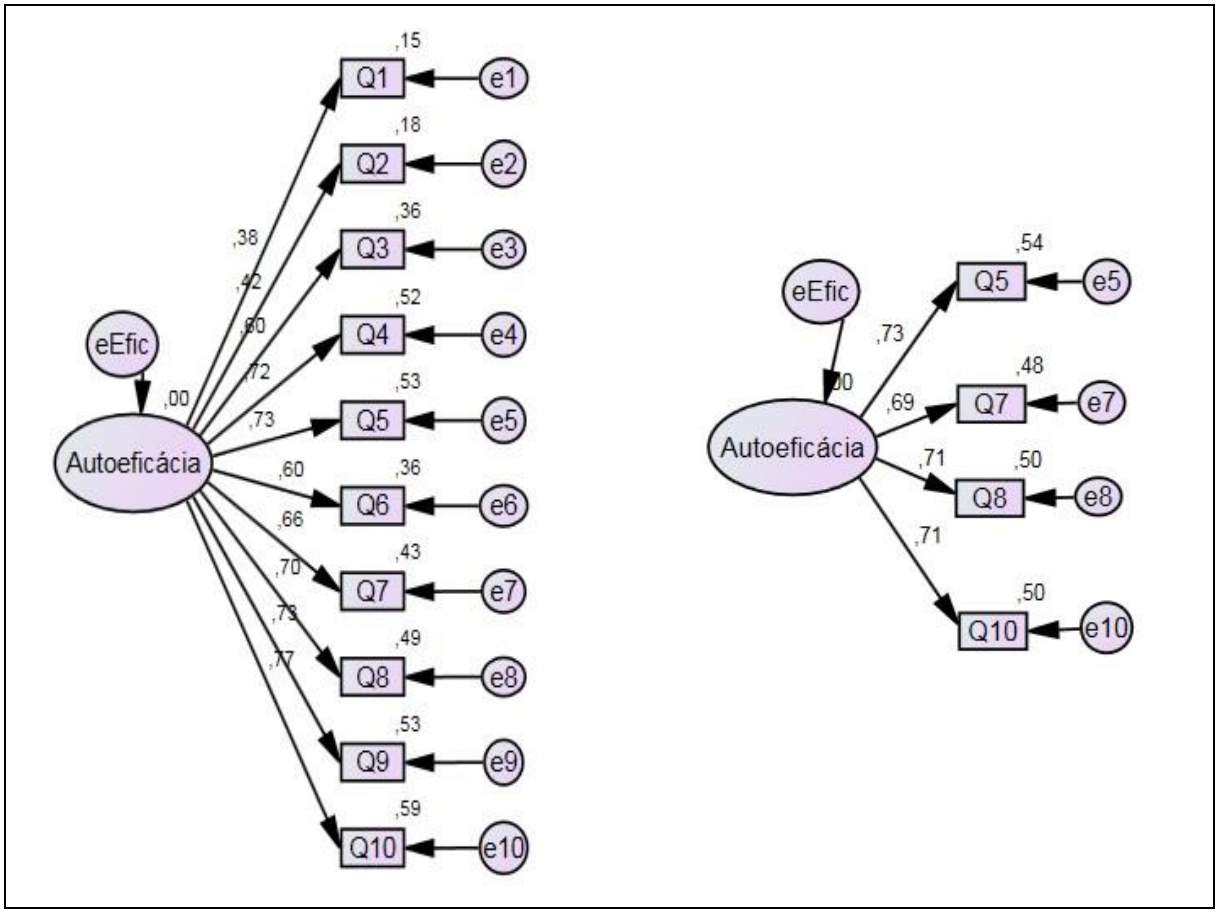

Figura 22 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Autoeficácia – modelo inicial e modelo final

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao realizar a análise fatorial exploratória desse construto, foram obtidos dois possíveis fatores, um deles foi mantido com a denominação de autoeficácia, formado pelas questões Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9 e Q10. Já o segundo fator seria composto somente pela questão Q1, o qual, também por ser a menos contributiva ao construto (coeficiente padronizado de 0,38), foi eliminada.

Para a validação do construto autoeficácia, e no intuito de ajustar o modelo, adotou-se a estratégia de excluir as questões Q3, Q4 e Q6. A questão Q2 também foi excluída, pois se mostrou pouco contributiva ao construto. Já a questão Q9 indicava a necessidade de covariâncias entre os erros da questão Q8 e Q10. Assim, buscando-se ajustar o construto, a questão Q9 também foi excluída.

Destacam-se na direita da Figura 22 as questões Q5, Q8 e Q10 (com coeficientes padronizados iguais a 0,73, 0,71 e 0,71, respectivamente). Assim, percebe-se que as questões mais relevantes do construto são: “Devido às minhas capacidades, sei como lidar com situações imprevistas”, “Quando eu enfrento um problema, geralmente consigo encontrar diversas soluções” e “Não importa a adversidade, eu geralmente consigo enfrentá-la”. Foram calculados os índices de ajuste, conforme se demonstra na Tabela 20.

Tabela 20 – Índices de ajuste do construto Autoeficácia – modelo inicial e modelo final

Índices de ajuste	Valores iniciais	Valores após ajuste
Qui-quadrado (valor)	364,682	3,768
Qui-quadrado (probabilidade)	0,000	0,152
Graus de Liberdade	35,000	2,000
Qui-quadrado / Graus de Liberdade	10,419	1,884
GFI – *Goodness of Fit*	0,883	0,997
CFI – *Comparative Fit Index*	0,859	0,997
NFI – *Normed Fit Index*	0,847	0,995
TLI- Tucker-Lewis Index	0,819	0,992
RMSR – *Root Mean Square Residual*	0,041	0,008
RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation*	0,126	0,039
Alfa de Cronbach	0,866	0,800
Teste KMO	0,884	0,797
Variância Média Extraída – VME	0,413	0,506
Confiabilidade Composta – CC	0,871	0,836

Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se que na Tabela 20 o modelo inicialmente proposto não atende aos requisitos para sua validação. Entretanto, após os ajustes, os índices tornam-se aceitáveis para a validade convergente. Procede-se à validação do construto lócus de controle, conforme descrito na próxima seção.

4.4.6 Lócus de controle

Lócus de controle foi mensurado pela ferramenta desenvolvida por Mirowsky e Ross (1991) que avalia o lócus de controle sob duas dimensões (interno e externo). A primeira dimensão avaliada foi o lócus de controle interno, conforme é apresentado na Figura 23.

Com a finalidade de validar o construto, utilizou-se a estratégia de inclusão da covariância dos erros das questões Q23 e Q24. Tais questões refletem à crença do

controle sobre as próprias ações, bem como sobre os próprios insucessos resultados dessas ações. Ambas as questões mostram uma visão negativa sobre a possibilidade de se controlar o futuro e os maus resultados obtidos por meio desse controle.

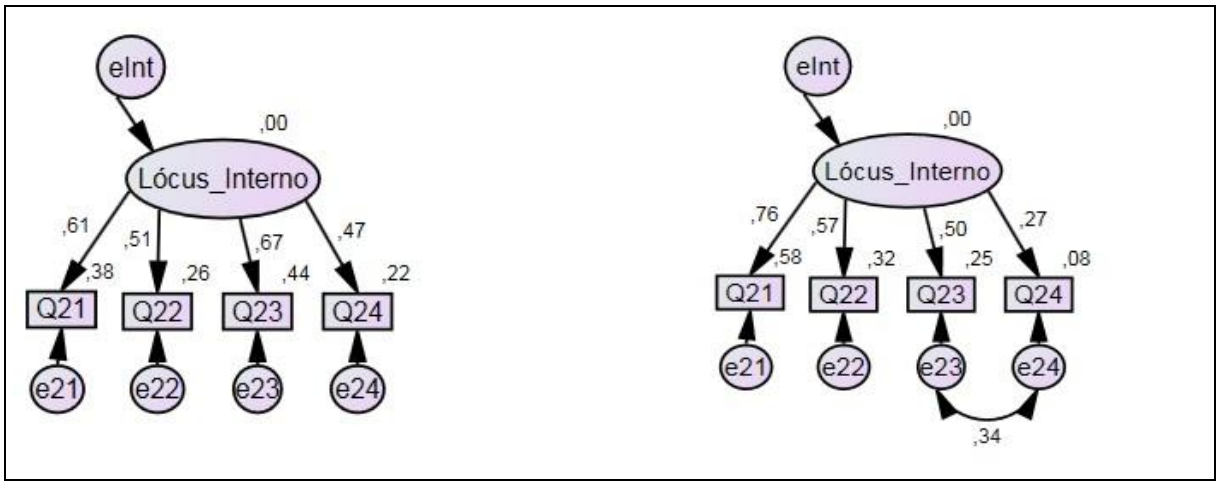

Figura 23 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Lócus de Controle Interno – modelo inicial e modelo final

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota-se, na direita da Figura 23, que os maiores coeficientes padronizados se encontram nas questões Q21 e Q22. Assim, percebe-se que as questões mais relevantes são: “Sou responsável por meus próprios sucessos” e “Eu posso realizar qualquer coisa que eu realmente definir em minha mente”. Na Tabela 21, demonstram-se os valores dos índices de ajuste do modelo inicial e do modelo final.

Tabela 21 – Índices de ajuste do construto Lócus de Controle Interno – modelo inicial e modelo final

Índices de ajuste	Valores iniciais	Valores após ajuste
Qui-quadrado (valor)	50,957	0,203
Qui-quadrado (probabilidade)	0,000	0,653
Graus de Liberdade	2,000	1,000
Qui-quadrado / Graus de Liberdade	25,478	0,203
GFI – *Goodness of Fit*	0,956	1,000
CFI – *Comparative Fit Index*	0,856	1,000
NFI – *Normed Fit Index*	0,853	0,999
TLI- Tucker-Lewis Index	0,568	1,014
RMSR – *Root Mean Square Residual*	0,050	0,003
RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation*	0,204	0,000
Alfa de Cronbach	0,633	0,633
Teste KMO	0,648	0,648
Variância Média Extraída – VME	0,326	0,307
Confiabilidade Composta – CC	0,655	0,615

Fonte: elaborado pelo autor.

Verifica-se que diversos índices de ajustes para o modelo incialmente proposto mostraram-se inaceitáveis, conforme exposto na Tabela 21. Após o ajuste, a maioria se apresentou adequado, entretanto, o índice de Variância Média Extraída, que avalia a qualidade do modelo estrutural de um instrumento psicométrico, não se apresentou adequado, sendo inferior a 0,50. Portanto, não foi possível validar plenamente a escala de lócus de controle interno.

O lócus de controle interno representa que o indivíduo acredita que o controle dos eventos está ligado ao seu próprio esforço ou competências (ROTTER, 1966). Diante disso, com a finalidade de se manter os testes de hipóteses, bem como a essência dos construtos não plenamente validados contidos no modelo teórico da Figura 15, optou-se pela utilização da questão Q21 (“Sou responsável por meus próprios sucessos.”) como a representante do construto lócus de controle interno, tendo em vista que ela apresentou maior coeficiente padronizado (0,76) na direita da Figura 23.

Para a mensuração do lócus de controle externo há 4 afirmações (questões Q25, Q26, Q27 e Q28 do instrumento de pesquisa). Demonstra-se na Figura 24 o modelo de mensuração com os coeficientes padronizados do construto lócus de controle externo.

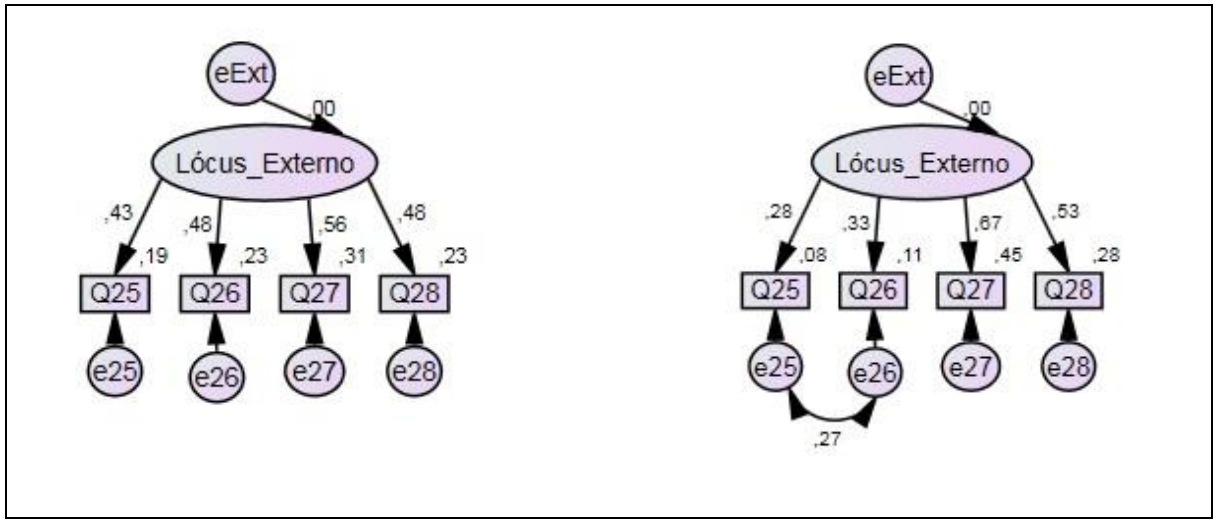

Figura 24 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Lócus de Controle Externo – modelo inicial e modelo final

Fonte: elaborado pelo autor.

Com a finalidade de ajustar o modelo que mensura o lócus de controle externo, utilizou-se a estratégia de inclusão das covariâncias dos erros das questões Q25 e

Q26, pois ambas refletem a percepção do baixíssimo controle sobre a ocorrência de acontecimentos bons na vida dos respondentes.

Nota-se, na direita da Figura 24, que os maiores coeficientes padronizados se encontram nas questões Q27 e Q28. Assim, percebe-se que as questões mais relevantes são: “A maioria das vezes os meus problemas são devidos a acontecimentos ruins” e “Eu tenho pouco controle sobre as coisas ruins que acontecem comigo”. Na Tabela 22, demonstram-se os valores dos índices de ajuste do construto inicial e final.

Tabela 22 – Índices de ajuste do construto Lócus de Controle Externo – modelo inicial e modelo final

Índices de ajuste	Valores iniciais	Valores após ajuste
Qui-quadrado (valor)	33,181	0,022
Qui-quadrado (probabilidade)	0,000	0,881
Graus de Liberdade	2,000	1,000
Qui-quadrado / Graus de Liberdade	16,590	0,022
GFI – *Goodness of Fit*	0,971	1,000
CFI – *Comparative Fit Index*	0,839	1,000
NFI – *Normed Fit Index*	0,834	1,000
TLI- Tucker-Lewis Index	0,516	1,030
RMSR – *Root Mean Square Residual*	0,046	0,001
RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation*	0,163	0,000
Alfa de Cronbach	0,552	0,552
Teste KMO	0,620	0,620
Variância Média Extraída – VME	0,241	0,230
Confiabilidade Composta – CC	0,557	0,517

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota-se na Tabela 22 que a maioria dos índices de ajustes para o modelo inicial se mostraram inaceitáveis. Após o ajuste, a maioria se apresentou adequado, entretanto, o Alfa de Cronbach apresentou valor inferior a 0,60, bem como a VME e o CC apresentaram valores inferiores a 0,50 e 0,60, respectivamente. Portanto, não foi possível validar plenamente a escala de lócus de controle externo.

Enquanto o LCI representa que o indivíduo percebe que o controle dos eventos está ligado ao seu esforço ou competências, o LCE representa que o indivíduo acredita que o controle está ligado a fatores externos. (ROTTER, 1966). Diante disso, com a finalidade de se manter os testes de hipótese, bem como a essência dos construtos não plenamente validados contidos no modelo teórico da Figura 15, optou-se pela utilização da questão Q27 (“A maioria das vezes os meus problemas são

devidos a acontecimentos ruins.") como a representante do construto lócus de controle externo, tendo em vista que ela apresentou maior coeficiente padronizado (0,67) na direita da Figura 24. Procede-se à validação do construto trabalho desafiador, conforme descrito na próxima seção.

4.4.7 Trabalho desafiador

O construto trabalho desafiador foi mensurado tendo-se como base o questionário de satisfação no trabalho reduzido (QST-R) desenvolvido por Valle (2007). Para a mensuração desse construto há 6 afirmações (questões Q73 à Q78 do instrumento de pesquisa). Esse construto é representado na Figura 25.

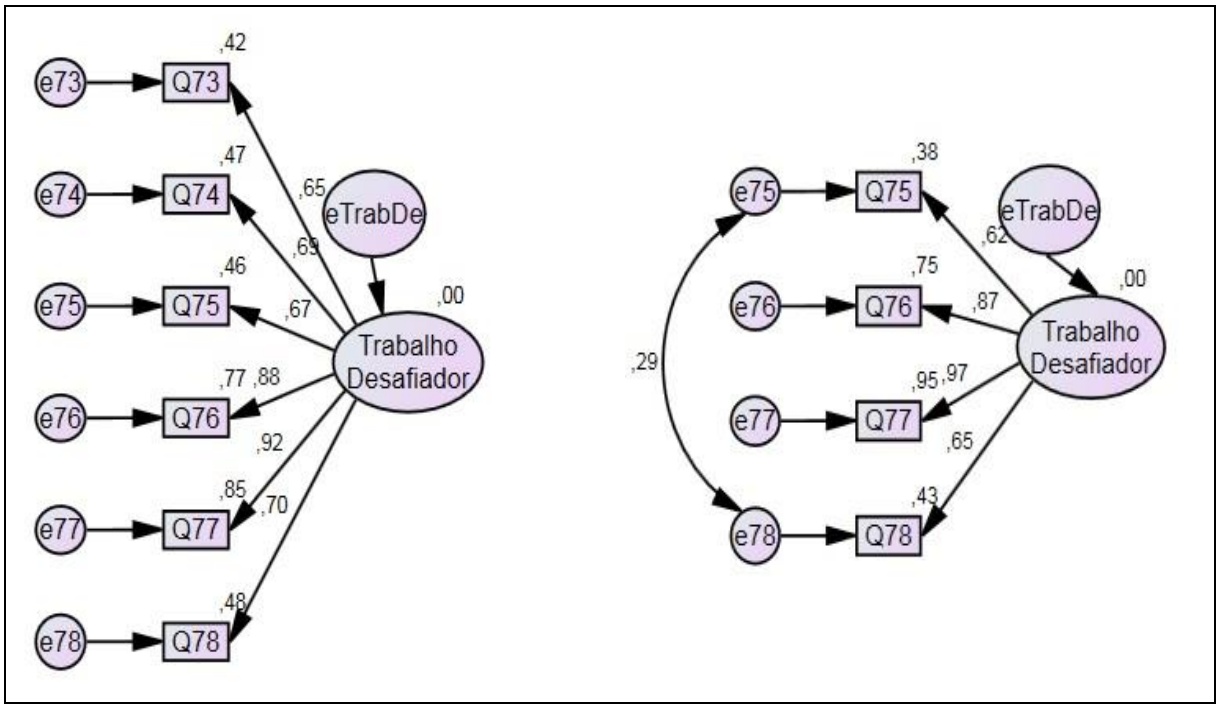

Figura 25 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Trabalho Desafiador – modelo inicial e modelo final

Fonte: elaborado pelo autor.

Para a validação desse construto adotou-se a estratégia de excluir as questões Q73 e Q74. Também foi incluída uma covariância entre os erros das questões Q75 e Q78, pois ambas tratam da variedade de tarefas no trabalho. Enquanto a questão Q75 reflete a variedade no trabalho, a questão Q78 reflete a possibilidade de se ampliar essas atividades. Ou seja, se há variedade nas tarefas realizadas é porque também existe a possibilidade de ampliação das tarefas desenvolvidas no cargo.

Ressalta-se que as questões Q77 e Q76, na direita da Figura 25, apresentam maiores coeficientes padronizados, iguais a 0,97 e 0,87, respectivamente. Assim, percebe-se que as questões mais relevantes do construto são: “Pratico minhas habilidades e capacidades no trabalho” e “Utilizo meus conhecimentos no trabalho”. Foram calculados os índices de ajuste, conforme é demonstrado Tabela 23.

Tabela 23 – Índices de ajuste do construto Trabalho Desafiador – modelo inicial e modelo final

Índices de ajuste	Valores iniciais	Valores após ajuste
Qui-quadrado (valor)	253,275	0,072
Qui-quadrado (probabilidade)	0,000	0,789
Graus de Liberdade	9,000	1,000
Qui-quadrado / Graus de Liberdade	28,141	0,072
GFI – Goodness of Fit	0,869	1,000
CFI – Comparative Fit Index	0,885	1,000
NFI – Normed Fit Index	0,882	1,000
TLI- Tucker-Lewis Index	0,809	1,004
RMSR – Root Mean Square Residual	0,088	0,001
RMSEA – Root Mean Square Error of Approximation	0,214	0,000
Alfa de Cronbach	0,885	0,857
Teste KMO	0,839	0,762
Variância Média Extraída – VME	0,574	0,626
Confiabilidade Composta – CC	0,888	0,866

Fonte: elaborado pelo autor.

Identifica-se que na Tabela 23 que o modelo inicialmente proposto não atende aos requisitos para sua validação. Após os devidos ajustes, os índices tornam-se aceitáveis para a validade convergente. Procede-se à validação do construto recompensas financeiras, conforme descrito na próxima seção.

4.4.8 Recompensas financeiras

O construto recompensas financeiras foi mensurado tendo-se como base o questionário de satisfação no trabalho reduzido (QST-R) desenvolvido por Valle (2007). No questionário desta pesquisa há 6 afirmações (questões Q61 à Q66 do instrumento de pesquisa), em que a questão Q66 é estruturada com escala invertida, quando comparada com as demais questões. Esse construto é representado na Figura 26.

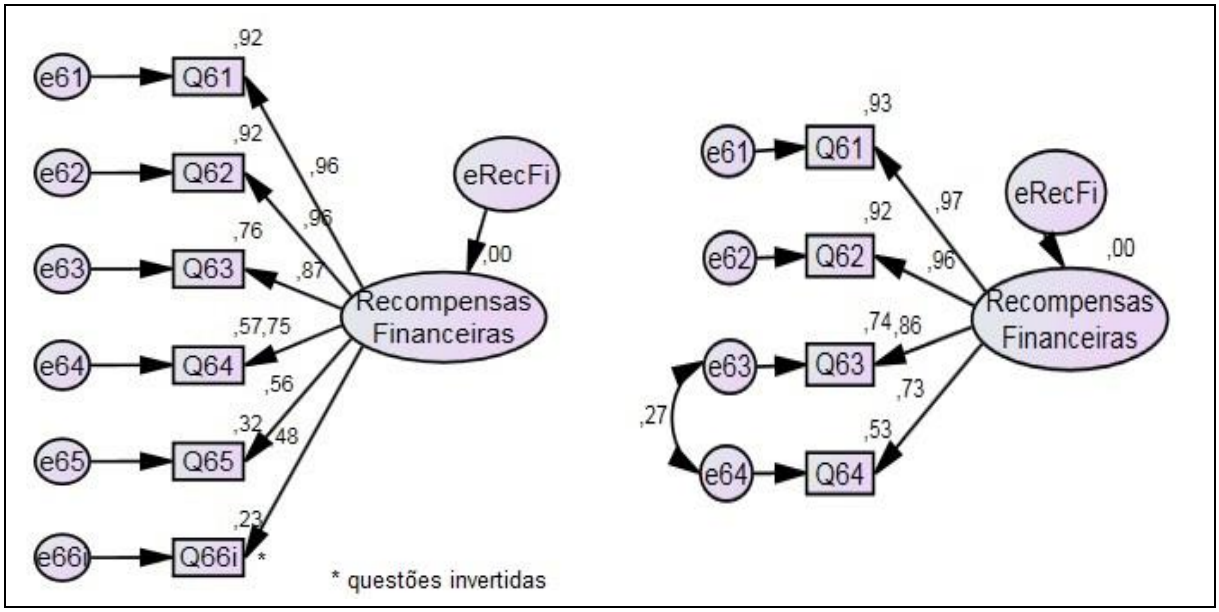

Figura 26 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Recompensas Financeiras – modelo inicial e modelo final

Fonte: elaborado pelo autor.

Para a validação do construto, procedeu-se inicialmente com a inversão da escala da questão Q66, transformando-a em Q66i. Adotou-se a estratégia de excluir as questões Q65 e Q66i. Também foi incluída uma covariância entre os erros das questões Q63 e Q64, devido a ambas refletirem a justeza com que a retribuição do governo é percebida diante das atribuições e desempenho apresentado pelo servidor. Ou seja, a remuneração justa é aquela que corresponde ao desempenho apresentado pelo servidor.

Ressalta-se que as questões Q61 e Q62, na direita da Figura 26, apresentam maiores coeficientes padronizados, iguais a 0,97 e 0,96, respectivamente. Assim, percebe-se que as questões mais relevantes do construto são: “Recebo salário justo pela minha responsabilidade” e “Meu salário é justo em relação às atribuições”. Foram calculados os índices de ajuste, conforme é demonstrado Tabela 24.

Tabela 24 – Índices de ajuste do construto Recompensas Financeiras – modelo inicial e modelo final

Índices de ajuste	Valores iniciais	Valores após ajuste
Qui-quadrado (valor)	225,190	0,81
Qui-quadrado (probabilidade)	0,000	0,776
Graus de Liberdade	9,000	1,000
Qui-quadrado / Graus de Liberdade	25,021	0,776
GFI – Goodness of Fit	0,881	1,000
CFI – Comparative Fit Index	0,926	1,000
NFI – Normed Fit Index	0,923	1,000
TLI- Tucker-Lewis Index	0,876	1,002
RMSR – Root Mean Square Residual	0,191	0,002
RMSEA – Root Mean Square Error of Approximation	0,202	0,000
Alfa de Cronbach	0,731	0,933
Teste KMO	0,855	0,824
Variância Média Extraída – VME	0,618	0,780
Confiabilidade Composta – CC	0,901	0,933

Fonte: elaborado pelo autor.

Percebe-se na Tabela 24 que o modelo inicialmente proposto não atende aos requisitos para sua validação. Após os ajustes, os índices tornam-se aceitáveis para a validade convergente. Procede-se à validação do construto relacionamento com colegas de trabalho e chefia, conforme descrito na próxima seção.

4.4.9 Relacionamento com colegas e chefia

O construto relacionamento com colegas de trabalho e chefia foi mensurado tendo-se como base o questionário de satisfação no trabalho reduzido (QST-R) desenvolvido por Valle (2007). No questionário desta pesquisa há 6 afirmações (questões Q55 à Q60 do instrumento de pesquisa), em que as questões Q55, Q57 e Q58 são estruturadas com escala invertida, quando comparada com as demais questões. Esse construto é representado na Figura 27.

Para a validação do construto relacionamento com colegas e chefia, procedeu-se, inicialmente, com a inversão das escalas das questões Q55, Q57 e Q58, transformando-as em Q55i, Q57i e Q58i. Também se excluíram as questões Q59 e Q60, pois ambas apresentaram covariâncias com as demais, ainda que não mantivessem relação teórica com elas. Ainda, foi incluída uma covariância entre os erros das questões Q55 e Q58, tendo em vista que não confiar nos colegas é um comportamento comum de quem não percebe seus colegas como equipe.

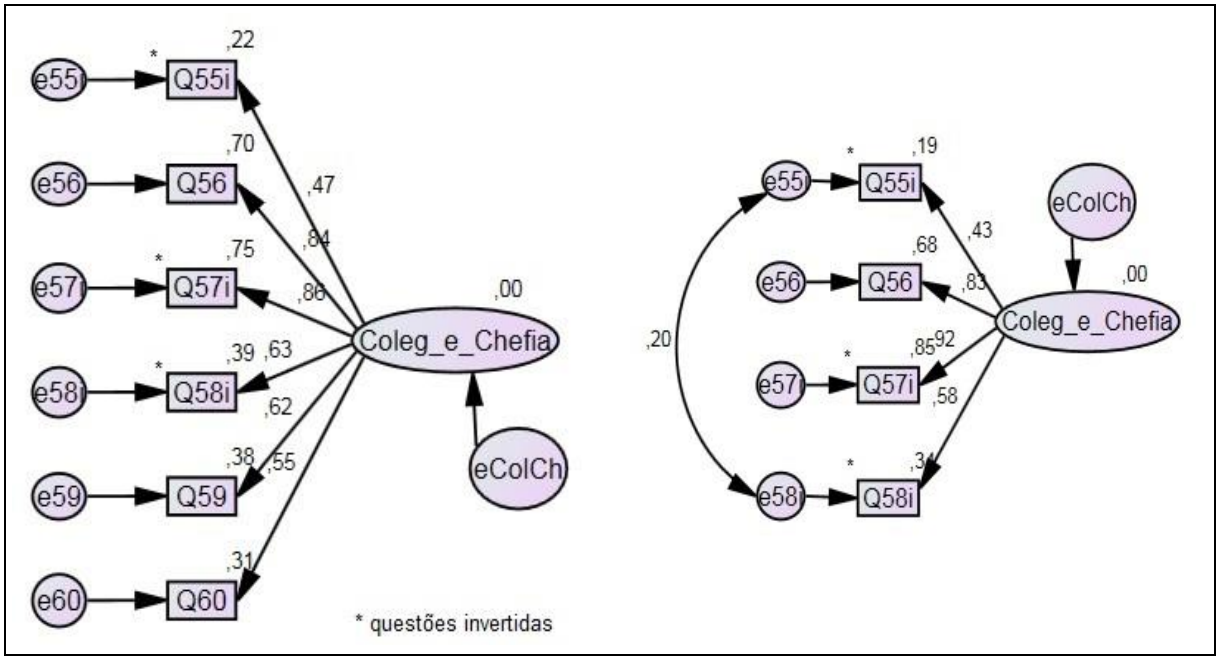

Figura 27 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Relacionamento com Colegas e Chefia – modelo inicial e modelo final

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ressalta-se que as questões Q56 e Q57i, na direita da Figura 27, apresentam maiores coeficientes padronizados, iguais a 0,83 e 0,92, respectivamente. Assim, percebe-se que as questões mais relevantes do construto são: “Na minha equipe se compartilham informações” e “Não se compartilha informação na minha equipe”. Foram calculados os índices de ajuste, conforme é demonstrado na Tabela 25.

Tabela 25 – Índices de ajuste do Relacionamento com Colegas e Chefia – modelo inicial e modelo final

Índices de ajuste	Valores iniciais	Valores após ajuste
Qui-quadrado (valor)	128,459	1,104
Qui-quadrado (probabilidade)	0,000	0,293
Graus de Liberdade	9,000	1,000
Qui-quadrado / Graus de Liberdade	14,273	1,104
GFI – Goodness of Fit	0,929	0,999
CFI – Comparative Fit Index	0,911	1,000
NFI – Normed Fit Index	0,905	0,999
TLI- Tucker-Lewis Index	0,851	0,999
RMSR – Root Mean Square Residual	0,089	0,010
RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation	0,150	0,013
Alfa de Cronbach	0,823	0,784
Teste KMO	0,815	0,721
Variância Média Extraída - VME	0,458	0,514
Confiabilidade Composta - CC	0,829	0,797

Fonte: elaborado pelo autor.

Pode-se identificar na Tabela 25 que o modelo inicialmente proposto não atende aos requisitos para sua validação. Após os devidos ajustes, os índices tornam-se aceitáveis para a validade convergente. Procede-se à validação do construto condições de trabalho apoiadoras, conforme descrito na próxima seção.

4.4.10 Condições de trabalho apoiadoras

O construto condições de trabalho apoiadoras foi mensurado tendo-se como base o QST-R desenvolvido por Valle (2007). No questionário desta pesquisa há 6 afirmações (questões Q67 à Q72) que correspondem a esse construto. Ele está representado na Figura 28.

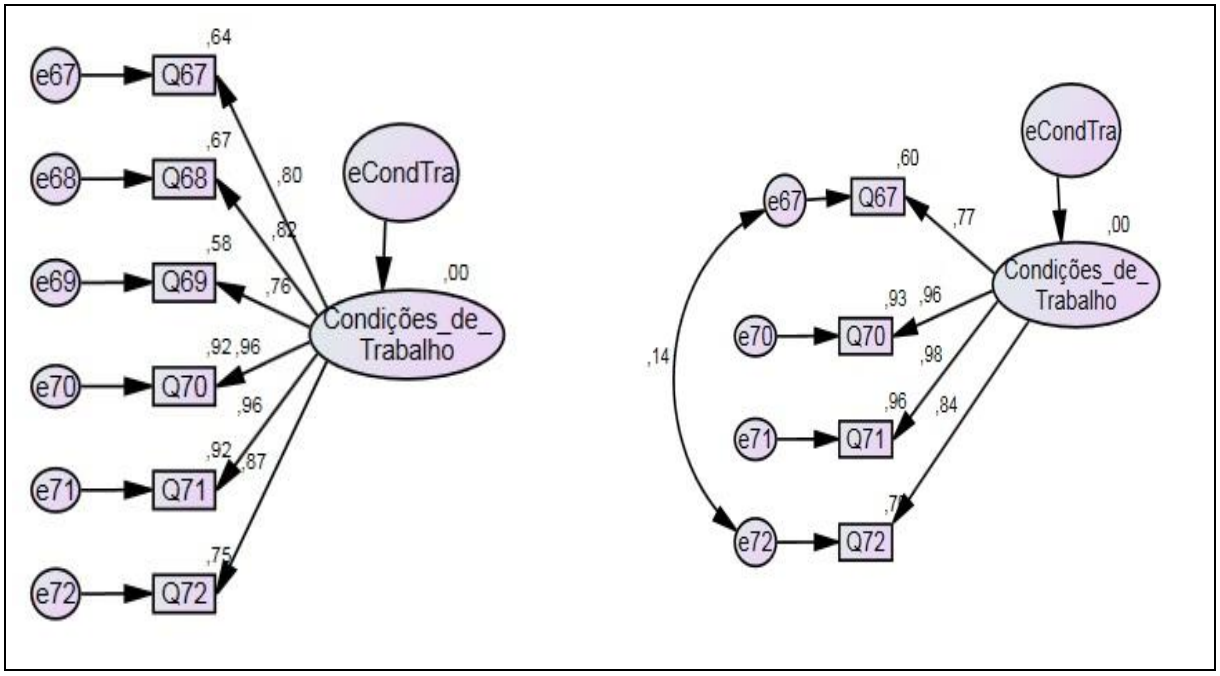

Figura 28 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Condições de Trabalho - modelo inicial e modelo final

Fonte: elaborado pelo autor.

Para a validação do construto, adotou-se a estratégia de excluir as questões Q68 e Q69, pois, além de ambas tratarem sobre o apoio tecnológico, mantém covariâncias em excesso com as demais questões. Também foi incluída uma covariância entre os erros das questões Q67 e Q72, tendo em vista que as condições físicas do trabalho se referem tanto ao local quanto aos equipamentos e utensílios utilizados nas tarefas desempenhadas.

Ressalta-se que as questões Q71 e Q70, na direita da Figura 28, apresentam maiores coeficientes padronizados, iguais a 0,98 e 0,96, respectivamente. Assim, percebe-se que as questões mais relevantes do construto são: “O local de trabalho é adequado às minhas atividades” e “O espaço físico é adequado ao meu serviço”. Foram calculados os índices de ajuste, conforme é demonstrado Tabela 26.

Tabela 26 – Índices de ajuste do construto Condições de Trabalho - modelo inicial e modelo final

Índices de ajuste	Valores iniciais	Valores após ajuste
Qui-quadrado (valor)	537,561	1,929
Qui-quadrado (probabilidade)	0,000	0,165
Graus de Liberdade	9,000	1,000
Qui-quadrado / Graus de Liberdade	59,729	1,929
GFI - Goodness of Fit	0,740	0,998
CFI - Comparative Fit Index	0,870	1,000
NFI - Normed Fit Index	0,868	0,999
TLI- Tucker-Lewis Index	0,783	0,998
RMSR - Root Mean Square Residual	0,160	0,007
RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation	0,316	0,040
Alfa de Cronbach	0,951	0,939
Teste KMO	0,866	0,825
Variância Média Extraída - VME	0,767	0,796
Confiabilidade Composta - CC	0,951	0,939

Fonte: elaborado pelo autor.

Pode-se observar na Tabela 26 que o modelo inicialmente proposto não atende aos requisitos para sua validação. Após os ajustes, os índices tornam-se aceitáveis para a validade convergente. Procede-se à validação do construto oportunidades de treinamento, conforme descrito na próxima seção.

4.4.11 Oportunidades de treinamento

O construto oportunidades de treinamento foi mensurado tendo-se como base o questionário de satisfação no trabalho reduzido (QST-R) desenvolvido por Valle (2007). No questionário desta pesquisa há 6 afirmações (questões Q79 à Q84 do instrumento de pesquisa), em que a questão Q84 é estruturada com escala invertida, quando comparada com as demais questões. Esse construto é representado na Figura 29.

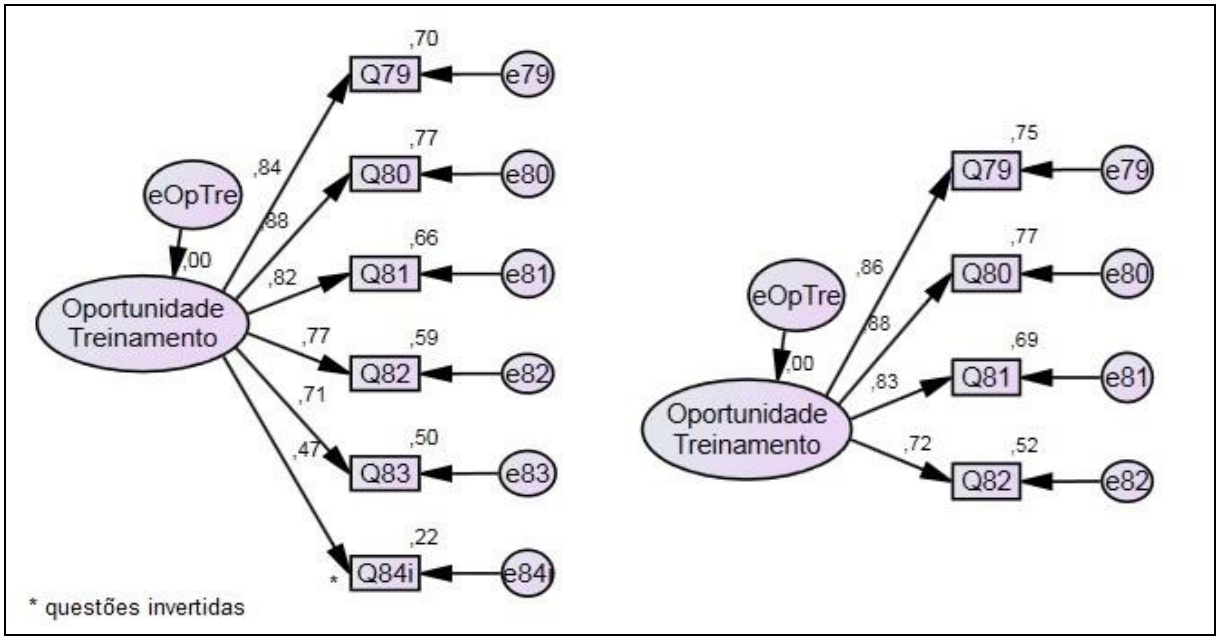

Figura 29 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Oportunidade de Treinamento - modelo inicial e modelo final

Fonte: elaborado pelo autor.

Para a validação do construto, procedeu-se, inicialmente, com a inversão da escala da questão Q84, transformando-a em Q84i. Adotou-se a estratégia de excluir as questões Q84i e Q83, pois a Q84i mostrou-se pouco contributiva ao construto. Já a Q83 mostrou-se menos contributiva que a Q82 e ambas têm muita similaridade, por isso a Q83 foi excluída.

Ressalta-se que as questões Q80 e Q79, na direita da Figura 29, apresentam maiores coeficientes padronizados, iguais a 0,88 e 0,86, respectivamente. Assim, percebe-se que as questões mais relevantes do construto são: “A quantidade de treinamentos que realizo no meu trabalho é satisfatória” e “Tenho oportunidade de treinamentos”. Foram calculados os índices de ajuste, conforme demonstrado na Tabela 27.

Tabela 27 – Índices de ajuste do construto Oportunidade de Treinamento - modelo inicial e modelo final

Índices de ajuste	Valores iniciais	Valores após ajuste
Qui-quadrado (valor)	171,204	4,630
Qui-quadrado (probabilidade)	0,000	0,099
Graus de Liberdade	9,000	2,000
Qui-quadrado / Graus de Liberdade	19,022	2,315
GFI - Goodness of Fit	0,914	0,996
CFI - Comparative Fit Index	0,920	0,998

(continua)

Tabela 27 – (continuação)

Índices de ajuste	Valores iniciais	Valores após ajuste
NFI - Normed Fit Index	0,917	0,997
TLI- Tucker-Lewis Index	0,867	0,994
RMSR - Root Mean Square Residual	0,118	0,020
RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation	0,175	0,047
Alfa de Cronbach	0,880	0,893
Teste KMO	0,856	0,836
Variância Média Extraída - VME	0,566	0,680
Confiabilidade Composta - CC	0,882	0,894

Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se na Tabela 27 que o modelo inicialmente proposto não atende aos requisitos para sua validação. Após os ajustes, os índices tornam-se aceitáveis para a validade convergente. Procede-se à validação do construto oportunidades de crescimento, conforme descrito na próxima seção.

4.4.12 Oportunidades de crescimento

O construto oportunidades de crescimento foi mensurado tendo-se como base o questionário de satisfação no trabalho reduzido (QST-R) desenvolvido por Valle (2007). No questionário desta pesquisa há 5 afirmações (questões Q85 à Q89 do instrumento de pesquisa), em que as questões Q85 e Q87 são estruturadas com escala invertida, quando comparada com as demais questões. Esse construto é representado na Figura 30.

Para a validação do construto procedeu-se, inicialmente, com a inversão das escalas das questões Q85 Q87, transformando-as em Q85i e Q87i. Adotou-se a estratégia de excluir a questão Q85i, pois foi a menos contributiva ao construto, inlcuíu-se também uma covariância entre os erros das questões Q86 e Q88, pois a percepção de que as nomeações para cargos em comissão na instituição são justas está consonante com o quanto os funcionários percebem haver chances iguais de serem promovidos.

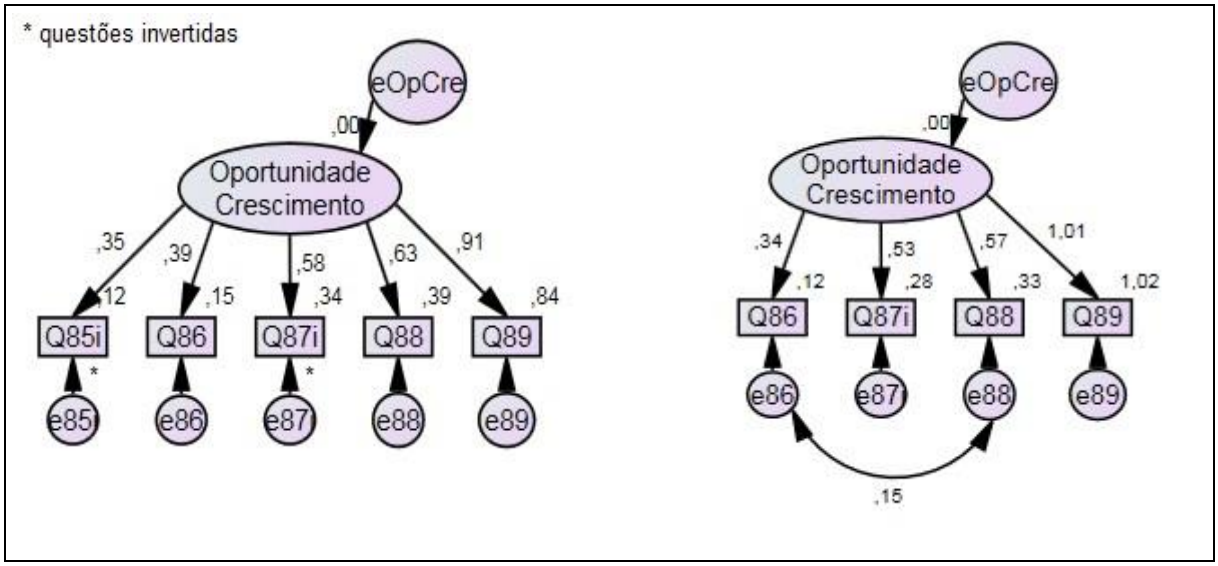

Figura 30 – Modelo de mensuração com os coeficientes padronizados das variáveis do construto Oportunidade de Crescimento - modelo inicial e modelo final

Fonte: elaborado pelo autor.

Ressalta-se que as questões Q89 e Q88, na direita da Figura 30, apresentam maiores coeficientes padronizados, iguais a 1,01 e 0,57, respectivamente. Assim, percebe-se que as questões mais relevantes do construto são: “Tenho oportunidade de ascensão” e “Os funcionários têm chances iguais de promoção”. Foram calculados os índices de ajuste, conforme demonstrado na Tabela 28.

Tabela 28 – Índices de ajuste do construto Oportunidade de Crescimento - modelo inicial e modelo final

Índices de ajuste	Valores iniciais	Valores após ajuste
Qui-quadrado (valor)	37,023	2,639
Qui-quadrado (probabilidade)	0,000	0,104
Graus de Liberdade	5,000	1,000
Qui-quadrado / Graus de Liberdade	7,404	2,639
GFI - Goodness of Fit	0,977	0,998
CFI - Comparative Fit Index	0,948	0,997
NFI - Normed Fit Index	0,940	0,995
TLI- Tucker-Lewis Index	0,895	0,981
RMSR - Root Mean Square Residual	0,125	0,042
RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation	0,104	0,053
Alfa de Cronbach	0,704	0,713
Teste KMO	0,698	0,662
Variância Média Extraída - VME	0,368	0,435
Confiabilidade Composta - CC	0,721	0,726

Fonte: elaborado pelo autor.

Identifica-se na Tabela 28 que o modelo inicialmente proposto não atende aos requisitos para sua validação. Após os devidos ajustes, diversos índices tornam-se aceitáveis, porém, o RMSEA foi superior a 0,05 e a Variância Média Extraída foi inferior a 0,50, não se apresentando adequados. Portanto, não foi possível validar plenamente o construto oportunidades de crescimento.

As aportunidades de promoções são um aspecto importante da carreira e da vida de um trabalhador (FRANCESCONI, 2001). Diante disso, com a finalidade de se manter os testes de hipóteses, bem como a essência dos construtos não plenamente validados contidos no modelo teórico da Figura 15, optou-se pela utilização da questão Q89 (“Tenho oportunidade de ascensão.”) como a representante do construto oportunidade de crescimento, tendo em vista que ela apresentou maior coeficiente padronizado (1,01) na direita da Figura 30. Tal questão fora utilizada também por fazer com que o respondente identifique o grau de oportunidade de ascensão profissional que lhe é concedido na instituição. Procede-se à validação do modelo integrado, conforme descrito na próxima seção.

4.5 Validação do modelo integrado

Para a validação do modelo integrado, apresentado na Figura 31, em que se demonstra a associação entre as variáveis, foram calculados os coeficientes estimados e os índices de ajustes dos modelos. Os construtos foram incluídos no modelo integrado após seus respectivos ajustes e validações, nas quais apresentaram índices adequados.

Foram incluídas também as variáveis representantes dos construtos que não apresentaram todos os índices adequados na validação. Sendo assim, houve a inclusão somente de uma das questões de cada um deles que apresentaram maior coeficiente padronizado (KLINE, 2011). Assim, ainda que o modelo não apresente todos os construtos completos, se mantém a essência de cada um dos construtos que não foi plenamente validado, podendo-se observar as relações entre eles.

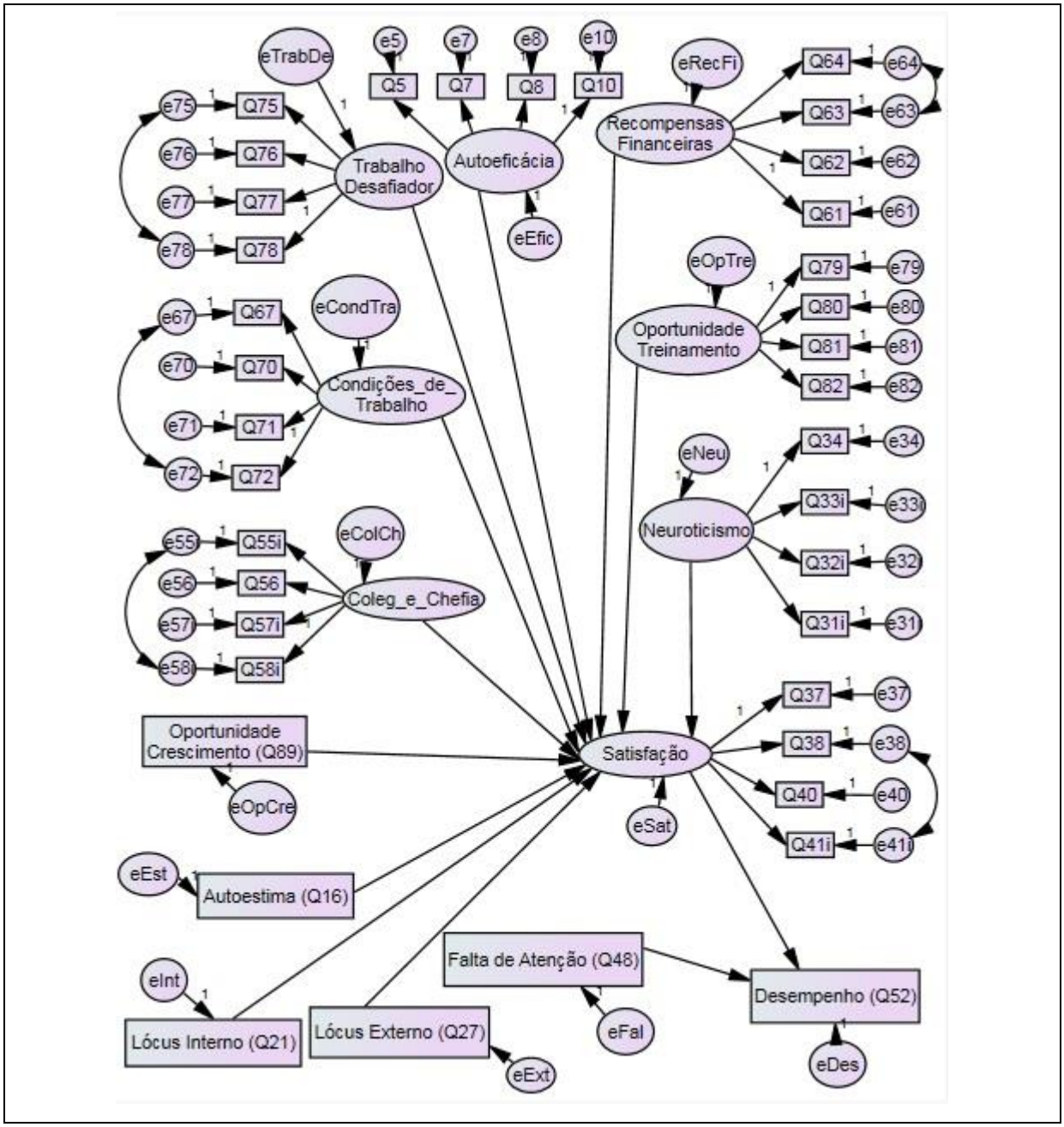

Figura 31 - Modelo integrado proposto
Fonte: elaborado pelo autor.

São demonstrados na Tabela 29 os coeficientes estimados e os índices de ajustes do modelo integrado proposto, sendo eles: estatística qui-quadrado, relação qui-quadrado/graus de liberdade, GFI, CFI, NFI, TLI, RMSR, RMSEA.

Tabela 29 – Índices de ajuste do modelo integrado proposto - modelo inicial

Índices de ajuste	Valores iniciais
Qui-quadrado (valor)	2024,942
Qui-quadrado (probabilidade)	0,000
Graus de Liberdade	653,000
Qui-quadrado / Graus de Liberdade	3,100
GFI - *Goodness of Fit*	0,837
CFI - *Comparative Fit Index*	0,893
NFI - *Normed Fit Index*	0,850
TLI- Tucker-Lewis Index	0,884
RMSR - *Root Mean Square Residual*	0,219
RMSEA - *Root Mean Square Error of Approximation*	0,060

Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se na Tabela 29 que o modelo integrado inicialmente proposto não é adequado, pois os índices GFI, NFI, CFI e TLI não atingem o valor mínimo de 0,95. Igualmente, o RMSR e RMSEA se apresentam superiores a 0,08 e 0,05, respectivamente. Com o intuito de validar o modelo, procedeu-se, inicialmente, com a eliminação das variáveis lócus de controle externo (Q27) e lócus de controle interno (Q21) e do construto condições de trabalho apoiadoras, visto que eles não foram significativos para o modelo nem ao se relacionarem com a satisfação geral, nem com o desempenho no trabalho.

Após esse ajuste, adotou-se a estratégia de retirar as questões menos significativas, as que apresentaram maior número de covariâncias entre seus erros e os erros das demais questões e/ou construtos, buscando-se manter todas as variáveis que se mostraram significativas e com cargas contributivas ao modelo.

Dessa forma, foram retiradas as questões Q78 e Q75 do construto trabalho desafiador; a questão Q64 pertencente ao construto recompensas financeira; as questões Q7 e Q10 referente ao construto autoeficácia; a questão Q79 do construto oportunidades de treinamento; a questão Q56 do construto relacionamento com colegas e chefia; a questão Q33 do construto neuroticismo e também foram retiradas as questões Q40 e Q41 do construto satisfação geral. Destaca-se que cada uma das questões foi retirada individualmente.

No intuito de ajustar o modelo, algumas influências entre os construtos foram mantidas conforme as hipóteses geradas nesta pesquisa, outras foram desfeitas, enquanto novas foram estabelecidas, as quais serão analisadas na próxima seção.

Com a finalidade de se confirmar a adequação do modelo, analisaram-se simultaneamente os índices de ajuste, os quais estão apresentados na Tabela 30.

Tabela 30 – Índices de ajuste do modelo integrado proposto - modelo final

Índices de ajuste	Valores após ajuste
Qui-quadrado (valor)	224,554
Qui-quadrado (probabilidade)	0,054
Graus de Liberdade	192,000
Qui-quadrado / Graus de Liberdade	1,169
GFI - *Goodness of Fit*	0,967
CFI - *Comparative Fit Index*	0,994
NFI - *Normed Fit Index*	0,962
TLI- Tucker-Lewis Index	0,993
RMSR - *Root Mean Square Residual*	0,064
RMSEA - *Root Mean Square Error of Approximation*	0,017

Fonte: elaborado pelo autor.

Percebe-se na Tabela 30 que, após os ajustes, o modelo apresenta índices adequados, visto que os índices CFI, GFI, NFI e TLI são superiores a 0,95 e os índices RMSR e RMSEA são inferiores a 0,08 e 0,05, respectivamente. Também o Qui-quadrado (probabilidade) ($\chi 2$) se apresentou maior que 0,05 e o Qui-quadrado relativo ($\chi 2$ / *gl*) resultou em um valor entre 1 e 5.

4.6 Análise do modelo e discussão

Analisam-se as relações encontradas entre os construtos no modelo integrado final, inclusive as relações de influência sobre a satisfação geral e sobre o desempenho no trabalho. Na sequência, é exposta a síntese dos principais resultados evidenciados neste estudo. Por fim, apresentam-se os resultados das hipóteses propostas.

4.6.1 Análise da relação encontrada entre os construtos

Na Figura 32 observa-se o modelo integrado final, em que, para melhor ilustrar as influências entre os construtos, foram omitidos os coeficientes padronizados. Nesta pesquisa propõe-se a hipótese nula de que os traços de personalidade (autoestima, neuroticismo, autoeficácia, LCI e LCE) e os componentes específicos inerentes ao

trabalho (trabalho desafiador, recompensas financeiras, relacionamento com colegas e chefia, oportunidades de treinamento e oportunidades de crescimento) não tem influência sobre a satisfação no trabalho. Também se propõe a hipótese nula de que não há influência da satisfação geral no desempenho no trabalho.

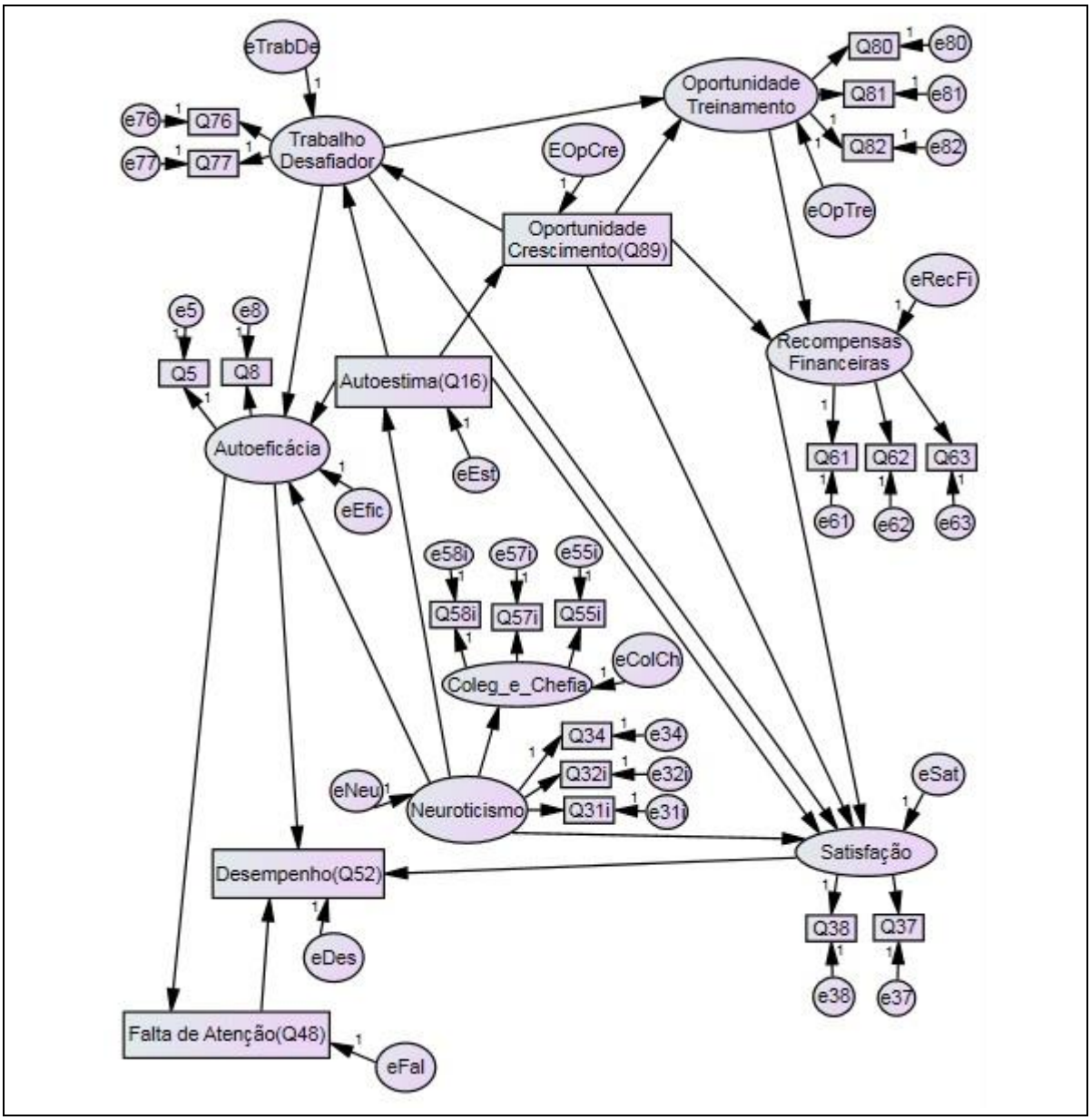

Figura 32 – Modelo final

Fonte: elaborado pelo autor.

Após os ajustes, o modelo demonstrado na Figura 32 mostrou-se adequado e surgiram algumas novas relações entre os construtos, enquanto outras foram desfeitas. Na Tabela 31 estão demonstradas as influências entre os construtos

estudados nesta pesquisa, bem como a influência deles na satisfação geral e no desempenho no trabalho.

Tabela 31 - Cargas diretas estimadas no modelo final

Construto	Direção	Construto	Estimativa
Autoestima (Q16)	<---	Neuroticismo	-0,450
Oportunidade de crescimento (Q89)	<---	Autoestima (Q16)	0,110
Trabalho desafiador	<---	Oportunidade de crescimento (Q89)	0,319
Trabalho desafiador	<---	Autoestima (Q16)	0,196
Oportunidade de treinamento	<---	Trabalho desafiador	0,153
Oportunidade de treinamento	<---	Oportunidade de crescimento (Q89)	0,305
Recompensas financeiras	<---	Oportunidade de treinamento	0,110
Autoeficácia	<---	Trabalho desafiador	0,163
Recompensas financeiras	<---	Oportunidade de crescimento (Q89)	0,216
Autoeficácia	<---	Neuroticismo	-0,330
Autoeficácia	<---	Autoestima (Q16)	0,305
Satisfação geral	<---	Oportunidade de crescimento (Q89)	0,100
Satisfação geral	<---	Trabalho desafiador	0,363
Satisfação geral	<---	Autoestima (Q16)	0,181
Satisfação geral	<---	Neuroticismo	-0,235
Satisfação geral	<---	Recompensas financeiras	0,079
Falta de atenção no trabalho (Q48)	<---	Autoeficácia	-0,240
Relacionamento com colegas e chefia	<---	Neuroticismo	-0,212
Desempenho (Q52)	<---	Falta de atenção no trabalho (Q48)	-0,100
Desempenho (Q52)	<---	Autoeficácia	0,233
Desempenho (Q52)	<---	Satisfação geral	0,270

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme demonstrado na Figura 32 e na Tabela 31, observou-se a influência negativa (coeficiente padronizado de -0,450) do construto neuroticismo na variável autoestima (Q16). O neuroticismo se refere à tendência do indivíduo em passar por estados emocionais negativos, sentir-se estressado, encarar a si próprio e o mundo de maneira negativa (LEITE, 2018). Considerando-se que a autoestima se refere à apreciação que uma pessoa tem de si mesma (HARTER, 1990), as características do neuroticismo vão de encontro à autoestima do indivíduo, influenciando-a negativamente.

O construto neuroticismo apresentou também influência negativa (coeficiente padronizado igual a -0,330) na autoeficácia. Considera-se que os indivíduos com níveis mais elevados de neuroticismo têm mais emoções negativas, como irritabilidade, raiva, tristeza, ansiedade, preocupação (LAHEY, 2009). Assim, esses indivíduos relatam sofrer de uma ampla variedade de problemas e geralmente se

culpam por esses problemas, se enquadrando como indivíduos autocríticos (WATSON; CLARK; HARKNESS, 1994). Por outro lado, a autoeficácia é a avaliação ou julgamento que a pessoa tem sobre sua própria capacidade de realizar corretamente certas atividades, apresentando-se livre de dúvidas sobre suas próprias habilidades (BANDURA, 1977).

A influência negativa do neuroticismo na autoeficácia, verificada nesta pesquisa, ocorre devido aos indivíduos com neuroticismo experimentarem mais sentimentos negativos em relação a suas habilidades, não se sentindo seguros quanto às suas aptidões, além de serem mais autocríticos, com tendência a não se julgarem capazes de realizar determinadas tarefas. Ainda, a partir da literatura revisada, Bono e Judge (2003) afirmam que há fortes relações empíricas entre esses traços de personalidade.

Além disso, observou-se a influência negativa (coeficiente padronizado de -0,212) do neuroticismo no construto relacionamento com colegas e chefia. Segundo Watson, Clark e Harkness (1994), pessoas com elevado nível de neuroticismo experimentam várias emoções (por exemplo, ansiedade, raiva, vergonha e constrangimento) com mais frequência e intensidade do que pessoas com baixo nível de neuroticismo. Para os autores, essas pessoas enquadram-se como indivíduos autocríticos e excessivamente sensíveis às críticas dos outros, facilmente se sentido menosprezados.

Esses indivíduos também são propensos a avaliações negativas do ambiente no qual estão inseridos, portanto, tendem a ver ameaças, crises e problemas onde outros não veem (WATSON; CLARK; HARKNESS, 1994). Dessa forma, evidencia-se que esses indivíduos têm uma tendência a um relacionamento interpessoal mais difícil por experimentarem mais sentimentos negativos, o que demonstra a influência negativa do neuroticismo no relacionamento com colegas e chefia.

Ainda, confirmando a hipótese nº 3 desta pesquisa, o neuroticismo apresentou influência negativa (coeficiente padronizado igual a -0,235) na satisfação geral no trabalho. Essa influência corrobora o que fora identificado por Diefendorff e Richard (2003), visto que em sua pesquisa o neuroticismo influenciou direta e negativamente a satisfação no trabalho. Ainda, Leite (2018) identificou que o neuroticismo se apresentou como o principal preditor da satisfação no trabalho.

Outrossim, para Watson, Clark e Harkness (1994), indivíduos com neuroticismo tendem a fazer avaliações negativas do ambiente no qual estão inseridos, tendendo

a ver ameaças, crises e problemas onde outros não veem. Dessa forma, esses indivíduos tendem a responder negativamente à questionamentos sobre sua satisfação no trabalho (WATSON; CLARK; HARKNESS, 1994).

A satisfação geral no trabalho, por sua vez, sofre influência positiva (coeficiente padronizado igual a 0,181) da variável autoestima (Q16), confirmando-se a hipótese nº 2 desta pesquisa. Tal influência corrobora os resultados da pesquisa de Alavi e Askaripur (2003), que afirmam que há influência significativa da autoestima na satisfação no trabalho. Reilly, Dhingra e Boduszek (2014) também confirmaram a hipótese de que os indivíduos com maior autoestima seriam mais satisfeitos em seu trabalho. Nesse sentido, mesmo que a autoestima seja vista como um fator próprio do indivíduo, ela é um elemento que exerce influência nas interações e práticas dos profissionais nas organizações (WHELPLEY; MCDANIEL, 2016).

Por sua vez, a variável autoestima (Q16) apresentou influência positiva (coeficiente padronizado igual a 0,110) na variável oportunidades de crescimento (Q89). Segundo Robbins (2005), indivíduos com autoestima elevada se percebem como possuidores de capacidade necessária para ter sucesso no trabalho e tendem a escolherem serviços com tarefas que envolvam mais riscos e responsabilidades. Ademais, conforme Kosteas (2010), trabalhadores podem valorizar as promoções porque apreciam o impulso do ego que elas proporcionam (KOSTEAS, 2010).

Ao assumir mais responsabilidades, os servidores com autoestima elevada podem se destacar em relação aos demais para efeitos de promoção. Neste sentido, os autores Alavi e Askaripur (2003) recomendam aos gestores que contratem pessoas com maior autoestima. Também, os servidores com autoestima mais elevada tendem a buscar e aproveitar as oportunidades de promoção que viabilizam sua evolução no plano de carreira a partir de qualificação e treinamento, conforme previsto nas leis nº 11.091/2005 e nº 12.772/2012.

A variável autoestima (Q16) também demonstrou influência positiva (coeficiente padronizado de 0,305) sobre o construto autoeficácia. Segundo Robbins (2005), pessoas com autoestima elevada se percebem como possuidoras de capacidade necessária para ter sucesso no trabalho. Para Bono e Jugde (2003), estes traços de personalidade se referem a aspectos da autoapreciação, que relacionam-se com o sucesso ou o fracasso do indivíduo. Segundo os autores, as relações empíricas entre esses traços de personalidade são fortes, pois ambos, juntamente com lócus de

controle e neuroticismo, indicam um fator de ordem superior, denominado avaliações autorreferentes.

Ainda em relação a variável autoestima (Q16), percebe-se que ela apresentou influência positiva (coeficiente padronizado igual a 0,196) no construto trabalho desafiador. Nesse sentido, Bergamini (2013) afirma que vencer obstáculos reforça a confiança em si mesmo, elevando a autoestima, pois o enfrentamento de novos obstáculos faz a pessoa sentir-se mais confiante.

Ademais, segundo Robbins (2005), pessoas com autoestima elevada se percebem como possuidoras de capacidade necessária para ter sucesso no trabalho. Para ele, esses indivíduos têm pouca probabilidade de escolherem serviços convencionais e aceitam mais riscos na seleção de suas tarefas; ou seja, pessoas com autoestima mais elevada tendem a aceitarem trabalhos mais desafiadores.

O construto trabalho desafiador, por sua vez, sofreu influência positiva (coeficiente padronizado igual a 0,319) das oportunidades de crescimento (Q89). Kosteas (2010) afirma que os trabalhadores que percebem que não vão ganhar uma promoção podem diminuir o esforço no trabalho, a menos que acreditem que ainda estão na caçada a uma promoção futura. Neste mesmo sentido, para Quarles (1994), o indivíduo que está insatisfeito com as oportunidades de promoção oferecidas talvez apresente redução de compromisso com o trabalho. Nesta lógica, trabalhadores que almejam uma promoção tendem a se engajar no trabalho, comprometendo-se a desempenhar atividades mais desafiadoras.

Ademais, oportunizar o crescimento significa ampliar as competências do indivíduo, possibilitando que ele progrida dentro da organização (VALLE, 2007). Nesse sentido, Kosteas (2010) afirma que ao se estimar o efeito das promoções e das expectativas de promoção na satisfação no trabalho, se está contribuindo para o entendimento de fatores que podem ser cruciais para a obtenção de maiores esforços por parte dos trabalhadores.

Por sua vez, as oportunidades de crescimento (Q89) apresentaram influência positiva nas oportunidades de treinamento (coeficiente padronizado igual a 0,305). Com base na legislação, essa relação existe de fato, uma vez que o plano de carreira garante ao servidor o desenvolvimento na carreira conforme obtenção de título acadêmico e de realização de cursos e treinamentos, prevendo, ainda, acesso aos programas de capacitação (BRASIL, 1990, 2005, 2012). Com relação aos estudos sobre o tema, Ferreira *et al*. (2015) identificaram que o construto progressão na

carreira predominou na motivação dos servidores para cursarem a qualificação, alavancando o potencial de qualificação do servidor.

No que diz respeito especificamente ao servidor docente, a legislação apoia e reforça a qualificação e aperfeiçoamento, pois possibilita a eles afastamento para qualificação ainda que em estágio probatório, ou seja, independentemente do tempo de ocupação do cargo (BRASIL, 2012). Assim, ao servidor docente é disponibilizada, de imediato, a oportunidade de crescimento, bem como a oportunidade de treinamento na carreira, favorecendo a influência que um aspecto exerce sobre o outro.

Também foi observado que a variável oportunidades de crescimento (Q89) demonstrou sua influência positiva (coeficiente padronizado de 0,216) sobre o construto recompensas financeiras. Nesse sentido, o plano de carreira estabelece a remuneração e as possibilidades de evolução na carreira, bem como os reflexos financeiros decorrentes das promoções, sejam elas devido ao tempo de serviço e/ou qualificação (BRASIL, 2005, 2012). Assim, o servidor que for promovido (nomeação para cargo de chefia ou evolução na carreira) terá um aumento na remuneração, o que favorece a influência das oportunidades de ascensão nas recompensas financeiras dos servidores.

Ainda sobre a variável oportunidades de crescimento (Q89), percebe-se que ela apresenta influência positiva na satisfação geral no trabalho (coeficiente padronizado igual a 0,100), confirmando-se a hipótese nº 12 desta pesquisa. Esta influência também foi identificada por Barbosa *et al.* (2016) e Quarles (1994). No estudo realizado por este último autor, o construto oportunidades de crescimento foi o que teve maior influência positiva na satisfação no trabalho. Entretanto, na presente pesquisa essa variável apresentou-se entre os fatores que menos influenciaram na satisfação geral no trabalho.

Ademais, segundo Kosteas (2010), uma promoção é capaz de gerar mais satisfação no trabalho do que até mesmo um aumento de renda. Esta afirmativa é corroborada pelos resultados desta pesquisa, visto que houve maior influência das oportunidades de crescimento do que das recompensas financeiras na satisfação geral no trabalho.

Confirmando-se a hipótese nº 7 desta pesquisa, o construto satisfação geral no trabalho, por sua vez, demonstrou ser influenciado positivamente (coeficiente padronizado igual a 0,363) pelo construto trabalho desafiador. A influência do trabalho

desafiador sobre a satisfação geral revelou-se como o maior coeficiente padronizado de todos os construtos estudados nesta pesquisa.

Esse achado corrobora os resultados da pesquisa de Valle (2007), que afirma que o trabalho desafiador se destacou como a variável mais importante em sua pesquisa, sendo aquela que mais influencia na satisfação global. Os demais aspectos investigados pela autora foram recompensas financeiras, condições de trabalho, oportunidades de crescimento, oportunidades de treinamento e relacionamentos com colegas e chefia. Ainda, essa influência também vai no sentido do apontado por Hackman e Oldman (1980), que afirmam que os indivíduos que percebem seus empregos como mais significativos e interessantes têm níveis mais altos de satisfação no trabalho.

Por sua vez, o construto trabalho desafiador apresentou influência positiva sobre a autoeficácia (coeficiente padronizado igual a 0,163). Esta influência vai no sentido do que afirmam Liden, Wayne e Sparrowe (2000). Para os autores, trabalhos desafiadores podem levar o trabalhador a uma maior autoeficácia e maiores oportunidades de reconhecimento.

Além disso, Bandura (1994) afirma que a experiência direta seria a maneira mais eficaz de se aumentar a autoeficácia. Segundo o autor, contratempos e dificuldades nas atividades humanas servem a um propósito útil, de ensinar que o sucesso geralmente requer esforço, ou seja, um senso de eficácia resiliente requer experiência na superação de obstáculos através de um esforço perseverante (BANDURA, 1994). Dessa forma, trabalhos desafiadores podem influenciar no aumento da autoeficácia percebida pelos servidores.

Ainda, o construto trabalho desafiador mostrou-se influenciar positivamente (coeficiente padronizado de 0,153) o construto oportunidades de treinamento. O treinamento se caracteriza pela aquisição de conceitos, habilidades ou atitudes que melhoram o desempenho de uma atividade no trabalho (GOLDSTEIN, 1980). E os trabalhos desafiadores são aqueles que permitem criatividade, diversidades e onde os funcionários uilizam suas habilidades e conhecimentos (VALLE, 2007).

A influência entre os contrutos se estabelece por existir maior necessidade de treinamento para execução de trabalhos desafiadores. Assim, é a partir da oportunização de treinamentos que os servidores adquirem as habilidades e conhecimentos necessários para realização de suas atividades mais desafiadoras.

As oportunidades de treinamento, por sua vez, apresentaram influência positiva sobre as recompensas financeiras (coeficiente padronizado igual a 0,110). A partir da legislação, verifica-se a existência de plano de carreira com mecanismos de progressão por mérito profissional e por capacitação profissional, reconhecendo, valorizando e fomentando que o servidor busque se qualificar (DANTAS, 2015). Assim, conforme o servidor se capacita, lhe é oportunizada maior recompensa financeira, havendo, por isto, influência das oportunidades de treinamentos oferecidas aos servidores nas recompensas financeiras recebida por eles.

Nesse sentido, na pesquisa de Magalhães *et al.* (2010) consta que os servidores de uma universidade federal responderam que o plano de carreira pode influenciar positivamente o aperfeiçoamento, pois esse plano prevê incentivos financeiros para quem se qualifica. Cavalcante e Silva (2017) também identificaram que os técnicos-administrativos de uma universidade federal, além de aumentarem seus conhecimentos com qualificação, também visam os incentivos financeiros que acompanham essa qualificação, previstos no plano de carreira.

Já as recompensas financeiras apresentaram influência positiva (coeficiente padronizado igual a 0,079) com a satisfação geral no trabalho, confirmando-se a hipótese nº 8 desta pesquisa. Esta influência também foi identificada pelos autores Malik, Danish e Munir (2012) e Barbosa *et al*. (2016), que afirmam que as recompensas financeiras influem na satisfação no trabalho. Ademais, Valle (2007) identificou que, depois do construto trabalho desafiador, o construto recompensas financeiras se apresentou como a variável mais influente na satisfação global. Entretanto, na presente pesquisa, ainda que as recompensas financeiras influenciem positivamente a satisfação, esse aspecto se apresenta como o fator que menos influencia a satisfação geral no trabalho.

O construto satisfação geral, por sua vez, apresentou influência positiva (coeficiente padronizado igual a 0,270) na variável desempenho no trabalho (Q52), confirmando-se a hipótese nº 1 deste estudo. Esse resultado corrobora o que afirmam Zanelli, Borges-Andrades e Bastos (2014). Segundo os autores, há evidências de que pessoas com níveis altos de contentamento com o trabalho são também as que têm menos faltas, melhor desempenho e maior produtividade. Reforçando essa ideia, Spector (2006) afirma que a satisfação no trabalho tem sido apresentada como a causa do desempenho no trabalho, saúde e longevidade.

A variável desempenho no trabalho (Q52), por sua vez, sofreu influência negativa (coeficiente padronizado igual a -0,100) da variável falta de atenção (Q48). No mesmo sentido, Demerouti, Taris e Bakker (2007) confirmaram sua hipótese de que a concentração no trabalho leva a um melhor desempenho. Ou seja, o desempenho é reduzido pela distração e aumentado pela concentração nas tarefas realizadas no trabalho. Além disso, Kessler *et al*. (2005) identificaram que o TDAH, transtorno de déficit de atenção e hiperatividade, em adultos está associado a decréscimos significativos no desempenho do trabalho.

Ainda sobre a variável desempenho no trabalho (Q52), percebe-se que ela sofre influência positiva (coeficiente padronizado igual a 0,233) do construto autoeficácia. Esta influência apresenta amparo no estudo de Salas e Cannon-bowers (2001), que afirmam que a autoeficácia é uma variável significativa na condução da aprendizagem e no desempenho profissional. Ainda, de acordo com a teoria da autoeficácia, a motivação e o desempenho são em parte determinados pela crença das pessoas sobre o quanto elas podem ser, e sugere que motivação e desempenho podem ser melhorados com o aumento da autoeficácia dos trabalhadores (BANDURA, 1982).

Por sua vez, o construto autoeficácia influência negativamente (coeficiente padronizado igual a -0,240) a variável falta de atenção no trabalho (Q48). Essa influência vai no sentido do que afirmam Barros e Laburú (2017). Para os autores, a elevação dos níveis de autoeficácia torna os indivíduos mais efetivos na execução de suas tarefas, potencializa maior confiança e motivação, o que os fará apresentar menor quantidade de pensamentos negativos, maior serenidade e concentração. Ademais, considerando que nesta pesquisa a autoeficácia também influencia positivamente o desempenho (Q52) e este é influenciado negativamente pela falta de atenção (Q48), percebe-se a importância da elevação da autoeficácia para aumentar a concentração no trabalho e, por conseguinte, a produtividade.

Nas Tabelas 31 e 32, respectivamente, pode-se observar as cargas diretas e indiretas da influência que cada um dos construtos contidos no modelo exerce sobre o construto satisfação geral no trabalho e sobre a variável desempenho no trabalho (Q52). Os efeitos indiretos foram calculados conforme Farias e Santos (2000), da seguinte maneira: localizaram-se todas as rotas indiretas em que o efeito flui de uma variável para outra e, posteriormente, para cada rota, multiplicaram-se os coeficientes. Por fim, foram somados os produtos encontrados para a obtenção do efeito indireto.

O *software* SPSS Amos TM 24.0 apresenta o cálculo com coeficientes padronizados e não-padronizados do efeito total (direto e indireto) entre variáveis. Destaca-se que as cargas diretas foram demonstradas e interpretadas a partir da Tabela 31. A carga total, apresentada nas Tabelas 32 e 33, é o somatório da carga direta e indireta.

Tabela 32 – Carga direta e indireta para a explicação da satisfação geral no trabalho

Construto	Carga direta	Carga indireta	Carga total
Neuroticismo	-0,235	-0,125	-0,360
Autoestima (Q16)	0,181	0,097	0,278
Oportunidade de crescimento (Q89)	0,100	0,136	0,236
Trabalho desafiador	0,363	0,001	0,364
Oportunidade de treinamento	0,000	0,009	0,009
Recompensas financeiras	0,079	0,000	0,079

Fonte: elaborado pelo autor.

Na Tabela 32 percebe-se que somente o construto recompensas financeiras não apresentou carga indireta sobre a satisfação geral no trabalho. Já o construto oportunidades de treinamento apresentou apenas carga indireta em relação à satisfação geral no trabalho. Os demais construtos apresentaram cargas diretas e indiretas.

Entre os construtos que apresentaram carga direta, o que apresentou maior carga foi o trabalho desafiador, sendo também o que tem maior carga total. Já a variável oportunidades de treinamento (Q89), neuroticismo e autoestima (Q16) foram as que apresentaram maiores cargas indireta sobre a satisfação geral no trabalho.

Na Tabela 33 constam as cargas diretas e indiretas em relação a variável desempenho no trabalho (Q52). Observa-se que apenas os construtos autoeficácia, falta de atenção e satisfação geral no trabalho apresentam cargas diretas em relação a variável desempenho no trabalho (Q52). Entre esses, o construto que apresentou maior carga direta foi a satisfação geral no trabalho, sendo também o que tem maior carga total.

Tabela 33 – Carga direta e indireta para a explicação do desempenho no trabalho

Construto	Carga direta	Carga indireta	Carga total
Neuroticismo	0,000	-0,222	-0,222
Autoestima (Q16)	0,000	0,163	0,163
Oportunidade de crescimento (Q89)	0,000	0,077	0,077
Trabalho desafiador	0,000	0,140	0,140
Oportunidade de treinamento	0,000	0,002	0,002
Autoeficácia	0,233	0,024	0,257
Recompensas financeiras	0,000	0,021	0,021
Falta de atenção no trabalho (Q48)	-0,100	0,000	-0,100
Satisfação geral	0,270	0,000	0,270

Fonte: elaborado pelo autor.

Entretanto, entre as variáveis citadas, a falta de atenção no trabalho e a satisfação geral não apresentaram influência indireta no desempenho. Os demais construtos demonstraram apenas carga indireta em relação ao desempenho, sendo que os construtos neuroticismo, autoestima (Q16) e trabalho desafiador, respectivamente, apresentam maior influência indireta sobre o desempenho no trabalho.

Na Tabela 34, observa-se que o modelo final ficou formado pelo construto satisfação geral, composto pelas questões Q37 e Q38; pelo construto relacionamento com colegas e chefia, composto pelas questões Q55, Q57 e Q58; pelo construto trabalho desafiador, composto pelas questões Q76 e Q77; pelo construto recompensas financeiras, composto pelas questões Q61, Q62 e Q63; pelo construto oportunidade de treinamento, composto pelas questões Q80, Q81 e Q82; pelo construto neuroticismo, composto pelas questões Q31i, Q32i e Q34; e pelo construto autoeficácia, composto pelas questões Q5 e Q8.

Os demais traços e aspectos estudados nesta pesquisa que constam no modelo integrado final da Figura 32 foram representados, cada um deles, por apenas uma questão. Esses construtos são: oportunidade de crescimento, autoestima, falta de atenção no trabalho e desempenho no trabalho. Eles não constam na Tabela 34, pois o coeficiente padronizado evidenciado por cada um deles no modelo é o mesmo da própria questão que os representa no modelo integrado final.

Tabela 34 – Cargas estimadas das variáveis, fator e descrição das variáveis.

Variável	Direção	Fator	Carga	Descrição
Q37	<---	Satisfação geral	0,827	Sinto-me bastante satisfeito com meu trabalho atual.
Q38	<---	Satisfação geral	0,889	Na maioria dos dias estou entusiasmado com meu trabalho.
Q57i*	<---	Relacionamento com colegas e chefia	0,742	Não se compartilha informação na minha equipe.
Q55i*	<---	Relacionamento com colegas e chefia	0,549	Não confio nos colegas.
Q58i*	<---	Relacionamento com colegas e chefia	0,719	Não percebo pessoas em meu trabalho como equipe.
Q77	<---	Trabalho desafiador	0,966	Pratico minha habilidades e capacidades no trabalho.
Q76	<---	Trabalho desafiador	0,872	Utilizo meus conhecimentos no trabalho.
Q63	<---	Recompensas financeiras	0,860	Meu salário corresponde ao desempenho que apresento.
Q62	<---	Recompensas financeiras	0,960	Meu salário é justo em relação às atribuições.
Q61	<---	Recompensas financeiras	0,967	Recebo salário justo pela minha responsabilidade.
Q80	<---	Oportunidades de treinamento	0,869	A quantidade de treinamento que realizo no meu trabalho é satisfatória.
Q81	<---	Oportunidades de treinamento	0,825	É possível se obter treinamento quando solicitado.
Q82	<---	Oportunidades de treinamento	0,738	Faço os treinamentos que me interessam.
Q34	<---	Neuroticismo	0,624	Fico tenso com frequência.
Q32i*	<---	Neuroticismo	0,854	Sou relaxado, controlo bem o estresse.
Q31i*	<---	Neuroticismo	0,689	Sou emocionalmente estável, não me altero facilmente.
Q5	<---	Autoeficácia	0,722	Devido às minhas capacitadas, sei como lidar com situações imprevistas.
Q8	<---	Autoeficácia	0,674	Quando eu enfrento um problema, geralmente consigo encontrar diversas soluções.

Fonte: elaborado pelo autor. * indica que a variável foi invertida.

A partir dos resultados expostos nas Tabelas 31 e 34, pode-se concluir que, para a amostra selecionada, o construto trabalho desafiador é o maior determinante da satisfação geral no trabalho, em que a sua variável mais representativa foi a questão Q77: “pratico minhas habilidades e capacidades no trabalho”. O neuroticismo foi o segundo maior determinante da satisfação geral no trabalho, em que a sua variável mais representativa foi a questão Q32i: “sou relaxado, controlo bem o estresse”. O terceiro maior determinante da satisfação geral no trabalho foi a autoestima, representada pela questão Q16: “eu tenho uma atitude positiva em relação a mim mesmo”.

Dessa forma, os servidores que percebem seus trabalhos como desafiadores, praticando suas habilidade e capacidades no trabalho; que apresentam menor neuroticismo; e possuem maior autoestima, tendo uma atitude positiva em relação a si mesmos, são os que se sentem mais satisfeitos em seus cargos.

Os demais aspectos que se mostraram como determinantes da satisfação geral no trabalho foram, respectivamente: oportunidades de crescimento e recompensas financeiras. O aspecto oportunidades de crescimento é representado pela questão Q89 (“tenho oportunidade de ascensão”). O aspecto recompensas financeiras teve como sua variável mais representativa a questão Q61 (“recebo salário justo pela minha responsabilidade”).

Assim sendo, ainda que esses aspectos não tenham apresentado elevado nível de influência sobre a satisfação global no trabalho, pode-se concluir que os servidores que percebem ter orportunidades de ascensão e receber salário justo por suas responsabilidades têm também sua satisfação global no trabalho positivamente influenciada.

Conforme exposto nas Tabelas 31 e 34, pode-se concluir também que, para a amostra selecionada, houve três fatores determinantes do desempenho no trabalho. A satisfação geral é o maior determinante do desempenho no trabalho, em que a sua variável mais representativa foi a questão Q38: “na maioria dos dias estou entusiasmado com meu trabalho”. O segundo maior determinante do desempenho no trabalho foi a autoeficácia, em que a sua variável mais representativa foi a questão Q5: “devido às minhas capacidades, sei como lidar com situações imprevistas”. O terceiro maior determinante do desempenho no trabalho foi a falta de atenção, representada pela questão Q48

(“com que frequência você percebeu que não estava trabalhando com o devido cuidado?”).

Então, indivíduos mais satisfeitos com seus empregos, que na maioria dos dias estão entusiasmados com seu trabalho, que têm maior autoeficácia, sabendo lidar com situações imprevistas devido às suas capacidades, e que se concentram mais nas suas atividades, realizando suas atividades com o devido cuidado, são os que têm maior desempenho no trabalho.

Em síntese, a partir da análise do modelo integrado final na Figura 32 e das Tabelas 31 e 34, percebe-se que houve influência entre os traços de personalidade, entre os componentes específicos inerentes ao trabalho estudados nesta pesquisa, bem como dos traços e dos aspectos do trabalho entre si.

Entre os resultados observados, verifica-se que a variável oportunidades de crescimento influencia o construto oportunidades de treinamento, o qual exerce influência sobre o construto recompensas financeiras. No âmbito do serviço público, existe a possibilidade de ascensão devido à nomeação para cargo em comissão e planos de carreira que preveem crescimento e evolução na remuneração devido ao tempo de exercício no cargo e/ou a partir de cursos e treinamentos realizados pelos servidores. Assim, é lógico que haja influência das oportunidades de crescimento sobre oportunidades de treinamento, e, dessas últimas no aspecto recompensas financeiras.

Já a variável autoestima mostrou exercer influência sobre o aspecto trabalho desafiador, o qual exerce influência sobre a autoeficácia. Esta última, por sua vez, exerce influência negativa sobre a falta de atenção no trabalho. Dessa forma, por meio do aumento da autoestima dos servidores, pode-se contribuir para aumentar a percepção de desafio no trabalho, o qual, nesta pesquisa e na de Valle (2007), se comprovou como o aspecto que mais influencia a satisfação geral no trabalho. Ao se elevar a autoestima, contribui-se para o aumento da autoeficácia e, por conseguinte, para a diminuição da falta de atenção no trabalho.

Percebe-se também que o construto trabalho desafiador exerce influência positiva sobre a autoeficácia dos servidores, a qual influencia negativamente a falta de atenção no trabalho. Ou seja, a autoeficácia aprimora a concentração nas atividades laborais. Dessa forma, esse aspecto do trabalho e esse traço de

personalidade são fatores que favorecem a produtividade, pois foi identificado que a falta de atenção influencia negativamente o desempenho no trabalho.

Considerando que o trabalho desafiador foi o fator que mais influenciou a satisfação geral, e que esta foi o construto que mais influenciou o desempenho, nota-se que ações no sentido de aprimorar o desafio no trabalho percebido pelos servidores podem influenciar positivamente a satisfação e refletir positivamente no desempenho no trabalho dos servidores da IFES. Na próxima seção serão apresentados e sintetizados os resultados das hipóteses propostas.

4.6.2 Resultado das hipóteses propostas no modelo

Em relação às hipóteses propostas nesta pesquisa, 6 foram confirmadas e 6 não foram confirmadas. Na Figura 33 são demonstrados os resultados observados a partir das hipóteses propostas.

Hipóteses Testadas		Resultados Esperados	Resultados observados
1	A Satisfação no Trabalho influencia positivamente o Desempenho no Trabalho.	Influência positiva da Satisfação no Trabalho no Desempenho no Trabalho	Hipótese confirmada
2	A Autoestima influencia positivamente a Satisfação no Trabalho.	Influência positiva da Autoestima na Satisfação no Trabalho	Hipótese confirmada
3	O Neuroticismo influencia negativamente a Satisfação no Trabalho.	Influência negativa do Neuroticismo na Satisfação no Trabalho	Hipótese confirmada
4	A Autoeficácia Generalizada influencia positivamente a Satisfação no Trabalho.	Influência positiva da Autoeficácia na Satisfação no Trabalho	Hipótese não confirmada
5	O Lócus de Controle Interno influencia positivamente a Satisfação no Trabalho.	Influência positiva do Lócus de Controle Interno na Satisfação no Trabalho	Hipótese não confirmada
6	O Lócus de Controle Externo influencia negativamente a Satisfação no Trabalho.	Influência negativa do Lócus de Controle Externo na Satisfação no Trabalho	Hipótese não confirmada
7	O Trabalho Desafiador influencia positivamente a Satisfação no Trabalho	Influência positiva do Trabalho Desafiador na Satisfação no Trabalho	Hipótese confirmada
8	As Recompensas Financeiras influenciam positivamente a Satisfação no Trabalho	Influência positiva das Recompensas Financeiras na Satisfação no Trabalho	Hipótese confirmada

(continua)

(continuação)

Hipóteses Testadas		Resultados Esperados	Resultados observados
9	O Relacionamento com Colegas e Chefia influencia positivamente a Satisfação no Trabalho	Influência positiva do Relacionamento com Colegas e Chefia na Satisfação no Trabalho	Hipótese não confirmada
10	As Condições de Trabalho Apoiadoras influenciam positivamente a Satisfação no Trabalho	Influência positiva das Condições de Trabalho Apoiadoras na Satisfação no Trabalho	Hipótese não confirmada
11	As Oportunidades de Treinamento influenciam positivamente a Satisfação no Trabalho	Influência positiva das Oportunidades de Treinamento na Satisfação no Trabalho	Hipótese não confirmada
12	As Oportunidades de Crescimento influenciam positivamente a Satisfação no Trabalho	Influência positiva das Oportunidades de Crescimento na Satisfação no Trabalho	Hipótese confirmada

Figura 33 - Quadro demonstrativo do resultado das hipóteses testadas no modelo integrado
Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se na Figura 33 que se confirmou a hipótese nº 1, corroborando as afirmações dos autores Riketta (2008) e Fogaça e Coelho Júnior (2015). Desta forma, a satisfação se confirmou como um fator determinante para o desempenho no trabalho. De fato, este foi o fator que mais influenciou o desempenho no trabalho nesta pesquisa.

As hipóteses nº 2, 3, 7, 8, e 12 também foram confirmadas. Respectivamente, essas hipóteses relacionaram autoestima, neuroticismo, trabalho desafiador, recompensas financeiras e oportunidades de crescimento à satisfação geral no trabalho.

A hipótese nº 2 respalda os resultados encontrados por Reilly, Dhingra e Boduszek (2014) e Alavi e Askaripur (2003). Assim, confirma-se que os indivíduos com maior autoestima seriam mais satisfeitos em seu trabalho. A hipótese nº 3 respalda os resultados encontrados por Leite (2018) e Diefendorff e Richard (2003). Dessa forma, confirma-se que indivíduos com neuroticismo ou baixa estabilidade emocional, tendem a se sentirem menos satisfeitos no trabalho.

A hipótese nº 7 respalda os resultados encontrados por Valle (2007), Bontis, Richards e Serenko (2011), Liden, Wayne e Sparrowe (2000). Assim, quanto mais desafiador o trabalho de alguém é, maior pode ser seu nível de satisfação no trabalho. Ademais, destaca-se que, assim como na pesquisa de Valle (2007), o aspecto trabalho desafiador mostrou-se como a variável mais

importante, que mais influencia na satisfação global. Dessa forma, o conteúdo e a natureza do trabalho são os fatores mais importantes para a satisfação geral no trabalho (VALLE, 2007).

A hipótese nº 8 respalda os resultados encontrados por Malik, Danish e Munir (2012), Barbosa *et al.* (2016) e Chaudhry *et* al. (2011). Dessa forma, as recompensas financeiras mostram-se como um fator que pode elevar o nível de satisfação dos servidores. A hipótese nº 12 respalda os resultados encontrados por Quarles (1994) e Kosteas (2010). Assim sendo, oportunizar crescimento profissional pode servir como um mecanismo importante para os gestores manterem os servidores mais satisfeitos.

Entretanto, as hipóteses nº 4, 5, 6, 9, 10 e 11 não foram confirmadas. Respectivamente, essas hipóteses relacionaram a autoeficácia, o lócus de controle interno, o lócus de controle externo, o relacionamento com colegas e chefia, as condições de trabalho apoiadoras e as oportunidades de treinamento à satisfação no trabalho.

A não confirmação da hipótese nº 4 vai de encontro aos resultados das pesquisas de Caprara (2006) e Klassen e Chiu (2010). Para os autores, a autoeficácia influencia positivamente a satisfação no trabalho, entretanto, neste estudo, esse traço de personalidade não exerceu nem influência indireta sobre a satisfação geral no trabalho, mas foi a segunda maior determinante do desempenho no trabalho.

A não confirmação da hipótese nº 5 vai de encontro aos resultados das pesquisas de Chhabra (2013) e Vijayashree e Jagdischchandra (2011). Já a não confirmação da hipótese nº 6 vai de encontro aos resultados das pesquisas de Dailey (1980) e Gangai, Mahakud e Sharma (2016). Ambas hipóteses tratam da influência do lócus de controle (interno e externo) sobre a satisfação no trabalho. Nesta pesquisa, tanto o LCI quanto o LCE não se apresentaram significativamente relevantes para integrar o modelo final, sobretudo quando relacionados à satisfação e ao desempenho no trabalho.

A não confirmação da hipótese nº 9 vai de encontro aos resultados da pesquisa de Martins (2017). Ou seja, o relacionamento com colegas e chefia não mostrou influência positiva e significativa sobre a satisfação no trabalho. A não confirmação da hipótese nº 10 vai de encontro aos resultados das pesquisas de Raziq e Maulabakhsh (2015) e Lee e Brand (2005). Para os autores, há influência

das condições de trabalho sobre a satisfação, todavia, neste estudo, esse construto não se apresentou significativamente relevante para integrar o modelo final, sobretudo quando relacionado à satisfação e ao desempenho no trabalho.

Por fim, a não confirmação da hipótese nº 11 vai de encontro aos resultados das pesquisas de Birdi, Allan e Warr (1997) e Mariani, Curcuruto e Gateani (2013). Dessa forma, as oportunidades de treinamento não demonstraram influência positiva e significativa sobre a satisfação no trabalho.

Ressalta-se que esses resultados são relevantes tanto para o contexto organizacional como para pesquisas futuras que envolvam esses traços de personalidade e componentes específicos inerentes ao trabalho. Assim sendo, com base nesses resultados, elaborou-se uma proposta de intervenção demonstrada na próxima seção.

5 Proposta de Intervenção e Recomendação

A análise dos dados da pesquisa permite uma visão mais clara da influência dos traços de personalidade e das facetas da satisfação no trabalho tanto na satisfação quanto no desempenho no trabalho. No presente estudo apresentam-se as influências entre traços de personalidade, aspectos inerentes ao trabalho, satisfação e desempenho no trabalho com base em uma amostra dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

Pautando-se nas oportunidades de melhoria, objetiva-se possibilitar a intervenção na realidade investigada com a finalidade de maximizar os resultados institucionais, por meio do aumento da satisfação e do desempenho no trabalho dos servidores da IFES. Desta forma, foram elencadas ações, que, em conjunto, formam uma proposta de intervenção, a qual, sendo de interesse da gestão da universidade, poderá ser posta em prática pela reitoria no sentido de direcionar a política de gestão de pessoas, bem como os atos administrativos oriundos dos coordenadores de cada um dos setores da universidade.

A ferramenta utilizada para a apresentação da proposta de intervenção foi o *5W2H*. Essa ferramenta consiste na elaboração de um plano estruturado para a execução e controle de tarefas, com método para execução, atribuição de responsabilidade, motivos e custos para conclusão (LUCCA, 2013).

A *5W2H* contribui para melhorar a segregação de tarefas dentro de um processo e a ver, gerencialmente, como os processos devem se desenvolver (BEHR; MORO; ESTABEL, 2008). Da ferramenta *5W2H*, o “5W” do nome corresponde às Palavras de origem inglesa *What*, *Why*, *Who, Where* e *When*, e o *2H*, à palavra *How* e à expressão *How Much*. A tradução dessas palavras e expressões, respectivamente, refere-se a: O quê, Quando, Por que, Onde, Como, Quem e Quanto.

Com a utilização dessa ferramenta, procedeu-se à elaboração de um plano de ação, conforme Figura 34, com a finalidade de consolidar as informações obtidas nesta pesquisa e transformar o estudo em potencial meio para alteração da realidade da IFES. Assim, foi desenvolvida uma proposta de intervenção e recomendação para o aprimoramento dos fatores que se mostraram influentes na satisfação e no desempenho no trabalho.

Nº	*What* (O quê?)	*Why* (Por que?)	*Who* (Quem?)	*Where* (Onde?)	*When* (Quando?)	*How* (Como?)	*How Much* (Quanto?)
1	Oportunizar que os servidores participem de capacitação e treinamento	Os gestores técnico-administrativos de uma IFES reveleram que a capacitação contribuiu para elevação dos seus níveis de autoeficácia (CAVALCANTE; SILVA, 2017).	Pró-reitores e coordenadores do segundo escalão da IFES	No local de trabalho, na própria instituição ou em cidade onde esteja sendo realizado o curso.	No momento em que o treinamento for necessário e o servidor puder se ausentar do seu posto de trabalho	Por meio de autorização do coordenador do setor específico dentro da pró-reitoria de gestão de pessoas que trata de capacitação, o qual verificará a disponibilidade de recursos financeiros para inscrição, diárias e passagens, caso o curso seja fora da cidade da instituição.	Se houver a necessidade de inscrição, diárias e passagens, haverá dispêndio de recursos, que variam conforme local do curso
2	Oportunizar ao servidor a resolução dos problemas de trabalho, dando-lhes maior autonomia.	Um senso de autoeficácia requer experiência na superação de obstáculo por meio do esforço (BANDURA, 1994).	Pró-reitores e coordenadores do segundo escalão da IFES e quaisquer servidores que tenham função de chefia	Local de trabalho	No momento em que houver a situação problema a ser enfrentada/superada pelo servidor	Por meio de delegação de atividades que possam ser atribuidas ao servidor subordinado	Sem custo adicional (utilização dos recursos administrativos disponíveis no órgão)
3	Promover, de maneira meritocrática e justa, os servidores que desenvolvem atividades e/ou tenham níveis semelhantes, ampliando as oportunidades de crescimento.	Ver pessoas semelhantes a si mesmo obtendo sucesso por meio de esforço aumenta as crenças dos observadores de também possuirem às capacidades para obter sucesso (BANDURA, 1994).	Pró-reitores e coordenadores do segundo escalão da IFES	Local de trabalho	Quando houver possibilidade de promoção	O encaminhamento para a designação de coordenação ou chefia parte do pró-reitor e será remedido ao reitor, que emitirá portaria oficializando o ato.	Sem custo adicional (utilização dos recursos administrativos disponíveis no órgão)

(continua)

(continuação)

Nº	*What* (O quê?)	*Why* (Por que?)	*Who* (Quem?)	*Where* (Onde?)	*When* (Quando?)	*How* (Como?)	*How Much* (Quanto?)
4	Fornecer retornos sobre o quão bem os serviços têm sido realizados, persuadindo os servidores de que eles possuem as capacidades de domínio de suas atividades.	As pessoas que são persuadidas verbalmente de que possuem as capacidades de domínio de suas atividades, tendem a fortalecer suas crenças de autoeficácia. (BANDURA, 1994).	Pró-reitores e coordenadores do segundo escalão da IFES	Local de trabalho	A qualquer momento, quando houver a possibilidade de se reunirem a chefia e seu subordinado.	Por meio de reunião específica entre a chefia e seus subordinados.	Sem custo adicional (utilização dos recursos administrativos disponíveis no órgão)
5	Disponibilizar atendimento psicológico para os servidores	Reduzir as reações das pessoas, ao se alterar suas inclinações emocionais negativas e interpretações erradas dos seus estados físicos é uma maneira de se modificar a autoeficácia (BANDURA, 1994).	Pró-reitoria de gestão de pessoas e os técnico-administrativos psicólogos da instituição	Local de trabalho	A qualquer momento, desde que tenham técnico-administrativos psicólogos disponíveis para essa tarefa.	Criando um local (consultório) específico e adequado para que o psicólogo possa desenvolver seu trabalho com o servidor	Sem custo adicional (utilização dos recursos administrativos disponíveis no órgão)
6	Capacitar os servidores para identificarem características que evidenciam baixa estabilidade emocional (neuroticismo)	Alterações objetivamente positivas no trabalho podem não refletir em mudanças positivas nas atitudes dos funcionários que tenham nível elevado de neuroticismo (WATSON; PENNEBAKER; FOLGER, 1987).	Pró-reitoria de gestão de pessoas e os técnico-administrativos psicólogos da instituição	Local de trabalho	A qualquer momento, desde que haja técnico-administrativos psicólogos disponíveis para a capacitação.	Por meio de palestra e/ou cursos de capacitação acerca do neuroticismo, suas características e consequências no ambiente de trabalho.	Para realização de curso pode haver pagamento de Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso, conforme Decreto nº 6.114/2007

(continua)

(continuação)

Nº	*What* (O quê?)	*Why* (Por que?)	*Who* (Quem?)	*Where* (Onde?)	*When* (Quando?)	*How* (Como?)	*How Much* (Quanto?)
7	Oferecer medalha de condecoração e elegio público pela apresentação de ideias ou trabalhos que favoreçam o aumento da produtividade, redução de custos e bem-estar no trabalho.	As organizações que valorizam as contribuições de seus empregados, bem como se preocupam com o bem-estar e o desenvolvimento deles, interferem na forma em que o funcionário venha a se considerar capaz, valioso e importante frente às demandas organizacionais (FORMIGA *et al*., 2017).	Pró-reitores e coordenadores do segundo escalão da IFES	Local de trabalho	No momento em que algum servidor se destacar por ideia ou trabalho relevante para a instituição	Em qualquer evento promovido pela instituição para os servidores e/ou comunidade universitária em geral	Somente o custo da medalha de condecoração
8	Elaborar, manter atualizado e organizado o Plano de Capacitação do Setor, no qual constam quais licenças, para quem serão concedidas e quando ocorrerão as concessões.	Os servidores de uma universidade federal, além da qualificação, também anseiam por retorno financeiro, pois o plano de carreira permite o aumento da remuneração de quem se qualifica (FERREIRA *et al.*, 2015; CAVALCANTE; SILVA, 2017)	Pró-reitores e coordenadores do segundo escalão da IFES	Local de trabalho	Imediatamente e/ou quando houver necessidade de atualização ou ajuste do plano	Primeiramente, o coordenador do setor reune-se com sua equipe e organiza previamente o plano. Porteriormente, os coordenadores de setor reunem-se com o pró-reitor e sua acessoria para definir o plano de capacitação da pró-reitoria.	Sem custo adicional (utilização dos recursos administrativos disponíveis no órgão)
9	Realizar reuniões quinzenais entre os coordenadores do segundo escalão da IFES e seus subordinados	Segundo a teoria das características do trabalho, fornecer autonomia e *feedback* sobre o trabalho aos funcionários gera condições para a percepção de um maior desafio no trabalho (HACKMAN, 1980).	Coordenadores do segundo escalão da IFES	Local de trabalho	A cada quinzena, ou seja, duas vezes por mês.	Os coordenadores se reunem com seus subordinados para tratar de questões técnicas e do andamento dos trabalhos ao longo dos 15 dias anteriores, oferecendo *feedback* e prospecções sobre os próximos 15 dias.	Sem custo adicional (utilização dos recursos administrativos disponíveis no órgão)

(continua)

(continuação)

Nº	*What* (O quê?)	*Why* (Por que?)	*Who* (Quem?)	*Where* (Onde?)	*When* (Quando?)	*How* (Como?)	*How Much* (Quanto?)
10	Incumbir aos servidores de classe superior, bem como aos promovidos com funções de coordenação e/ou funções gratificadas, atribuições de maior responsabilidade, bem como tarefas mais complexas do que aos demais.	De acordo com a teoria da equidade, os funcionários observam o que recebem da organização como retribuição de seu trabalho e suas próprias competências (escolaridade e responsabilidade, por exemplo), fazendo uma equiparação com funcionários que exercem a mesma função ou similar (ADAMS, 1965).	Pró-reitores e coordenadores do segundo escalão da IFES	Local de trabalho	No momento da promoção do servidor e/ou quando forem atribuidas tarefas aos servidores, bem como quando esses forem alocados aos seus postos de trabalho e quando forem estabelecidas as tarefas e atribuições do setor.	Por meio de análise de curriculo e mapeamento dos processos do setor é possível identificar as tarefas mais complexas e de maior responsabilidade a serem atribuídas aos servidores	Sem custo adicional (utilização dos recursos administrativos disponíveis no órgão)
11	Consultar o servidor sobre o seu interesse em realizar cursos de educação formal e/ou treinamentos (com ou sem concessão de licença), objetivando considerar suas respostas para o plano de capacitação do setor.	O funcionário necessita constantemente adquirir novos conhecimentos e habilidades, por isso a capacitação deve ser realizada conforme a periodicidade exigida pela natureza das tarefas executadas (CARVALHO, 1988).	Pró-reitores e coordenadores do segundo escalão da IFES	Local de trabalho	Esporadicamente, quando houver necessidade de alteração no plano de capacitação ou no momento em que houver manifestação do servidor acerca dos treinamentos e/ou licenças que necessita para a melhor realização de suas atividades.	Pode-se marcar reunião específica para tratar desse assunto	Sem custo adicional (utilização dos recursos administrativos disponíveis no órgão)

(continua)

(continuação)

Nº	*What* (O quê?)	*Why* (Por que?)	*Who* (Quem?)	*Where* (Onde?)	*When* (Quando?)	*How* (Como?)	*How Much* (Quanto?)
12	Disponibilizar cursos de educação formal para os servidores fornecidos pela própria IFES	Quanto maior o nível de capacitação profissional do indivíduo, mais confiança ele pode adquirir em relação as suas habilidades, aumentando sua autoeficácia no desempenho de suas funções (BARROS, 2010).	Pró-reitoria de gestão de pessoas e os coordenadores de cursos da IFES	Local de trabalho	Sempre manter disponíveis cursos de educação formal direcionados aos servidores	Realizar reunião entre a Pró-reitoria de gestão de pessoas e os coordenadores de cursos para verificar a disponibilidade de criação de cursos de especialização, mestrado e/ou doutorado para os servidores da IFES.	Sem custo adicional (utilização dos recursos administrativos disponíveis no órgão)
13	Consultar os servidores sobre o quanto lhes parecem importante suas tarefas e se nelas utilizam suas habilidades e conhecimentos	De acordo com a teoria das características do trabalho, a importância da tarefa e a variedade podem contribuir para a percepção de um maior desafio no trabalho (HACKMAN, 1980).	Pró-reitores e coordenadores do segundo escalão da IFES	Local de trabalho	Esporadicamente, até mesmo quando forem realizadas reuniões para tratar de outros assuntos.	Os superiores devem convocar seus subordinados, individualmente para consultá-los.	Sem custo adicional (utilização dos recursos administrativos disponíveis no órgão)
14	Divulgar e incentivar de maneira ampla e intensiva a possibilidade de os servidores ministrarem cursos e fazerem parte de banca de concurso, fiscalização e organização dos certames.	Vencer obstáculos reforça a confiança em si mesmo, elevando a autoestima, pois enfrentar novos obstáculos faz a pessoa sentir-se mais confiante (BERGAMINI, 2013). Quando se dá autonomia e se fornecem retornos sobre o desempenho, aumenta-se a percepção de desafio no trabalho pelos funcionários (BONTIS; RICHARDS; SERENKO, 2011).	Pró-reitores e coordenadores do segundo escalão da IFES	Local de trabalho	Quando houver necessidade de realização de cursos e/ou concursos pela IFES	Pode-se realizar a divulgação por meio de edital interno de convocação de servidores ou ser divulgado por meio de reuniões nos setores, via correio eletrônico, em que se envia um *e-mail* para cada um dos servidores, bem como por meio de comunicação periódica oficial da IFES em seu *website*.	Dependendo da carga horária necessária, haverá um valor extra a ser pago a cada um dos servidores. O Decreto nº 6.114/2007 estabelece esse valor.

Figura 34 - Quadro com as ações propostas

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir da Figura 34, identificam-se as ações propostas no sentido de aprimorar os fatores que influenciam a satisfação e o desempenho no trabalho. Dessa forma, apresentam-se as ações que visam aumentar o desafio no trabalho, identificar o neuroticismo, elevar a autoestima, as oportunidades de crescimento, as recompensas financeiras e a autoeficácia dos servidores.

As ações nº 2, 7, 9, 13 e 14 vão no sentido de aumentar o desafio que o trabalho apresenta. A ação nº 10 vai no sentido de aumentar as recompensas financeiras. Já as ações nº 7 e 14 visam o aumento da autoestima dos servidores no local de trabalho. A ação nº 7 eleva também a autoeficácia e consta no artigo 237 da Lei nº 8.112/1990, evidenciando que há respaldo legal para a implementação de ações que tenham como objetivo reconhecer os méritos e congratular os servidores da insittuição.

A ação nº 6 refere-se possibilidade de os próprios servidores serem treinados para identificar comportamentos que caracterizem neuroticismo em seus colegas de trabalho. Tal ação se justifica também devido ao neuroticismo, além de ser um traço de tendência estável, poder ser facilmente identificado, observando-se comportamentos marcantes, como irritabilidade, raiva, tristeza, ansiedade, preocupação, hostilidade (LAHEY, 2009).

A ação nº 14 pode gerar reflexos não só no aumento da autoestima, mas também no desafio que envolve o trabalho e nas recompensas financeiras. Ao se divulgar mais intensivamente a possibilida de os servidores atuarem em bancas de concurso, fiscalização e organização de certames, mais servidores podem se interessar em se envolver com essas atividades. Tais atividades são diferentes das rotinas que o servidor realiza em seu posto de trabalho, fator que pode elevar o nível de desafio no trabalho percebido pelo servidor.

Ademais, a ação nº 14 viabiliza que mais servidores tenham a possibilidade participar dessas atividades. Ao atuar em bancas de concurso, fiscalização e organização de cursos/concursos o servidor recebe uma gratificação financeira, Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC), que complementa seu salário, fator que pode também contribuir para o aumento das suas recompensas financeiras. Essa gratificação encontra-se respaldada pelo artigo 76-A da Lei nº 8.112/1990, que é regulamentado pelo Decreto nº 6.114/2007.

As ações que objetivam o aumento da autoeficácia dos servidores no local de trabalho são: nº 1, 2, 3, 4, 5, 8, 11 e 12. A ação nº 11 visa desenvolver a autoeficácia, pois complementa a ação nº 8, que visa elaborar e manter atualizado o plano de capacitação dos servidores. Sabe-se que a partir da capacitação, pode-se desenvolver a autoeficácia dos servidores (CAVALCANTE; SILVA, 2017).

Ademais, a partir da ação nº 8, que organiza e viabiliza as licenças para os servidores se qualificarem, também se possibilita a elevação da remuneração deles, tendo em vista que o plano de carreira estabelece aumentos salariais para quem se qualifica (BRASIL, 2005, 2012). Esse plano de carreira estabelece a remuneração e as possibilidades de evolução na carreira, bem com os reflexos financeiros decorrentes das promoções (BRASIL, 2005).

A ação nº 1 pode ser realizada juntamente com a concessão de licença para capacitação, pois, a cada quinquênio, o servidor tem o direito de se afastar do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até três meses, para participar de curso de capacitação profissional, conforme estabelece o artigo 87 da Lei nº 8.112/1990.

A ação nº 3 também vai no sentido de elevar as oportunidades de crescimento e as recompensas financeiras, tendo em vista que ao assumir cargo ou função gratificada, o servidor, conforme artigo 62 da Lei nº 8.112/1990, recebe retribuição financeira pelo exercício dessa nova função. Assim, além da ascensão profissional na carreira, há um aumento na remuneração.

Quanto à ação nº 12, é possível de realiza-lá juntamente com a ação nº 1, pois se pode oportunizar a participação em capacitações, cursos e treinamento oferecidos pela própria IFES. Ressalta-se que a licença para capacitação, conforme parágrafo 4º do artigo 10 do Decreto nº 5.707/2006, também pode ser utilizada integralmente para elaboração de dissertação de mestrado ou tese de doutorado. Ou seja, a instituição pode criar o curso (ação nº 12), oportunizar a participação dos servidores (ação nº 1) e conceder a licença para capacitação aos servidores, possibilitando maior adesão aos cursos oferecidos.

Ademais, existe a possibilidade de se conceder horário especial ao servidor estudante, quando comprovada a incompatibilidade entre o horário escolar e o da repartição, sem prejuízo do exercício do cargo, conforme

estabelece o artigo 98 da Lei nº 8.112/1990. Entretanto, se o curso disponibilizado for um programa de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado ou doutorado), o artigo 96-A estabelece que o servidor poderá, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração.

Sobre esse afastamento, o Ministério do Orçamento Planejamento e Gestão (MPOG), por meio da Nota Técnica SEI nº 6.197/2015, considera a possibilidade de afastamento parcial. Ou seja, o servidor poderá ser liberado da metade da carga horária habitual, devendo comparecer para o cumprimento da outra medade, sem afastar-se totalmente das suas atividades. Assim, concilia-se o interesse em capacitar o servidor, com a manutenção do cumprimento de suas tarefas no trabalho.

Ainda em relação à ação nº 12, percebe-se que ela também possibilita o aumento das oportunidades de crescimento e das recompensas financeiras. Devido à existência de plano de carreira, em que consta retribuição por titulação (art. 16 da Lei nº 12.772/2012) e incentivo a qualificação (art. 11 da Lei nº 11.091/2005), existe a possibilidade de o servidor ascender na carreira e ainda obter uma maior recompensa financeira devido à titulação.

Todas as ações que vão no sentido de capacitar e aprimorar as habilidades dos servidores estão consonantes com a legislação vigente, bem como com as diretrizes para desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal. O Decreto nº 5.707/2006, que institui a Política e as diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, entre outros aspectos, preza pelo desenvolvimento permanente do servidor público, divulgação e gerenciamento das ações de capacitação, racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006a).

Nesse sentido, deve-se incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais, assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externa ao seu local de trabalho e promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento (BRASIL, 2006a).

Dessa forma, a ação nº 8, além de favorecer as oportunidades de crescimento, vai principalmente no sentido de cumprir o que determina o Decreto nº 5.825/2006, pois ele estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE (BRASIL, 2006c). Esse plano deverá contemplar o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, programa de capacitação e programa de avaliação de desempenho (BRASIL, 2006c). Assim, ressalta-se que é a unidade de gestão de pessoas que deverá assumir o gerenciamento dos programas vinculados ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2006).

Conforme se observa na Figura 34, bem como no que fora comentado acerca das ações recomendadas, é possível realizar diversas ações no sentido de alterar positivamente os traços de personalidade e contribuir favoravelmente para aprimorar cada um dos componentes específicos inerentes ao trabalho. Tais ações podem ser realizadas sem dispêndio ou com pouca necessidade de recursos financeiros, visto que apenas com o direcionamento de esforços e utilização de recursos já existentes na instituição é possível se aprimorar a gestão dos fatores investigados nesta pesquisa.

Portanto, a efetivação das ações propostas tandem a possibilitar aos servidores uma maior satisfação e, por consequência, um maior desempenho no trabalho, conforme identificado neste estudo. Ademais, também foram propostas ações no sentido de aprimorar fatores que se mostraram influenciar diretamente o desempenho no trabalho. Assim, com baixo uso de recursos financeiros, utilizando-se da estrutura da instituição, podem-se aprimorar as práticas de gestão de recursos humanos, bem como ir ao encontro da legislação vigente, que é de apreço pela eficiência administrativa, capacitação e qualificação dos servidores do setor público.

6 Considerações Finais

O presente trabalho teve como objetivo investigar em que nível os traços de personalidade e as facetas da satisfação no trabalho determinam a satisfação global e o quanto esta influencia o desempenho no trabalho dos servidores de uma universidade federal. Foi realizado um levantamento por meio de questionários, aplicados aos servidores da IFES. A aplicação foi feita através de formulário impresso e por meio eletrônico, via *internet.*

Os dados obtidos revelaram que os servidores percebem o trabalho como algo agradável em suas vidas e não sentem o tempo passar enquanto trabalham. Eles prezam pela qualidade e concentração nas suas atividades laborais, são emocionalmente estáveis e se mantêm calmos em situações tensas. Os servidores sentem-se como detentores da capacidade para lidar com os problemas, sentindo-se com elevado senso de autoeficácia.

Os indivíduos que compõe a amostra apresentaram forte tendência de elevado LCI e baixo LCE. Eles percebem que suas atividades laborais apresentam tarefas diversificadas e são fonte de inspiração em suas vidas. Para eles, as recompensas financeiras são justas, os colegas se tratam com estima e respeito, confiam uns nos outros e compartilham informações em suas equipes de trabalho. Os servidores da IFES, em geral, afirmam que o local de trabalho e os equipamentos são adequados aos tipos de tarefas desempenhadas e que eles realizam os treinamentos que lhes interessam em uma quantidade satisfatória, pois há possibilidade de se obter treinamento quando solicitado.

Nesta pesquisa foram estimados e validados os construtos que medem os traços de personalidade (autoestima, neuroticismo, autoeficácia generalizada e lócus de controle) e as facetas da satisfação no trabalho (trabalho desafiador, recompensas financeiras, relacionamento com colegas e chefia, condições de trabalho apoiadoras, oportunidade de treinamento, oportunidade de crescimento).

Cada um dos construtos foi ajustado, questões foram invertidas, covariâncias entre as questões foram incluídas e questões foram excluídas. Após esses ajustes, somente os construtos oportunidades de crecimento, desempenho no trabalho, autoestima, LCI, LCE e falta de atenção no trabalho não apresentaram todos os índices de ajuste adequados. Já os demais

construtos apresentaram o Qui-quadrado (probabilidade) ($\chi 2$), o Qui-quadrado relativo ($\chi 2$ / gl) e os índices CFI, GFI, NFI, TLI, RMSR, RMSEA, CC e VME com valores adequados para a validação.

Assim sendo, no modelo integrado foram incluídos todos os construtos validados (neuroticismo, autoeficácia, trabalho desafiador, recompensas financeiras, relacionamento com colegas e chefia, condições de trabalho apoiadoras, oportunidade de treinamento) e as questões mais representativas dos construtos não plenamente validados (oportunidades de crecimento, desempenho no trabalho, autoestima, LCI, LCE e falta de atenção no trabalho), com a finalidade de se manter os testes de hipótese e a estrutura do modelo teórico proposto. Todos esses fatores foram incluídos num modelo juntamente com o construto satisfação geral e o variável desempenho no trabalho.

Destaca-se que o modelo final desta pesquisa foi elaborado a partir de pesquisa bibliográfica, em que foram estruturadas as bases teóricas para os relacionamentos entre os construtos, bem como para o estabelecimento das hipóteses investigadas. Na sequência, foi avaliada a influência dos traços de personalidade e das facetas da satisfação no trabalho na satisfação global e da satisfação geral no desempenho no trabalho.

Do total de 12 hipóteses, 6 foram confirmadas e 6 não foram confirmadas. Assim, confirmou-se que trabalho desafiador, neuroticismo, autoestima, oportunidades de crescimento e recompensas financeiras influenciam positivamente a satisfação geral. Foi confirmado também que a satisfação geral influencia positivamente o desempenho no trabalho. Entretanto, não foi confirmado que autoeficacia, lócus de controle interno, lócus de controle externo, condições de trabalho, relacionamento com colegas e chefia e oportunidades de treinamento influenciam a satisfação geral no trabalho.

Com base no modelo integrado final obteve-se que o trabalho desafiador é o maior determinante da satisfação geral no trabalho, o que corrobora a pesquisa de Valle (2007). O neuroticismo foi o segundo maior determinante da satisfação geral no trabalho. O terceiro maior determinante da satisfação geral no trabalho foi a autoestima. Os demais aspectos, menos influentes, mas que se mostraram determinantes da satisfação geral no trabalho foram, respectivamente: oportunidades de crescimento e recompensas financeiras.

Dessa forma, os servidores que percebem seus trabalhos como desafiadores, praticando suas habilidade e capacidades no trabalho; que apresentam menor neuroticismo; e possuem maior autoestima, tendo uma atitude positiva em relação a si mesmos, são os que se sentem mais satisfeitos em seus cargos. Ademais, os servidores que percebem ter orportunidades de ascensão e receber salário justo por suas responsabilidades, tem sua satisfação global no trabalho influenciada positivamente.

Foram identificados três fatores determinantes do desempenho no trabalho. A satisfação geral foi o maior determinante do desempenho no trabalho. O segundo maior determinante do desempenho no trabalho foi a autoeficácia, o terceiro maior foi a falta de atenção. Assim sendo, indivíduos mais satisfeitos com seus empregos, que na maioria dos dias estão entusiasmados com seu trabalho; que tem maior autoeficácia, sabendo lidar com situações imprevistas devido às suas capacidades; e que se concentram mais nas suas atividades, realizando-as com o devido cuidado, são os que têm melhor desempenho no trabalho.

Além disso, considerando-se que o modelo integrado final é composto por traços de personalidade e aspectos inerentes ao trabalho, ressalta-se que houve influências entre os traços de personalidade e aspectos do trabalho estudados nesta pesquisa, bem como dos traços e dos aspectos do trabalho entre si.

Com base nos resultados obtidos, foi formulada uma proposta de intervenção com a finalidade de aprimorar a gestão dos fatores estudados nesta pesquisa que se apresentam como determinantes do desempenho e da satisfação no trabalho, considerando os reflexos dessa satisfação no desempenho no trabalho dos servidores da IFES. Para isso, utilizando-se da ferramenta 5*W*2*H,* foram propostas 14 ações, que têm tanto embasamento teórico, que as justifica, quanto fundamentação legal para serem executadas na gestão da IFES.

Dessa forma, na proposta de intervenção contida neste estudo constam ações a serem realizadas tanto pelo setor responsável pela gestão de pessoas quanto aos demais setores da IFES. Considerando que o trabalho desafiador foi o fator que mais influenciou a satisfação geral, e esta foi o fator que mais influenciou o desempenho, na proposta de interveção constam, entre outras, ações no sentido de aprimorar o desafio no trabalho.

Quanto às limitações desta pesquisa, ressalta-se que não se testou a validade do construto avaliações autorreferentes. Assim, utilizou-se a teoria de avaliações autorreferentes, mas não foi testada a hipótese de que esses traços de personalidade indicam um construto de ordem superior. Outros traços de personalidade e aspectos do trabalho que podem também influenciar na satisfação dos servidores públicos não foram incluídos nesta pesquisa.

Quanto à amostra da pesquisa, limitou-se a aplicação por conveniência, em detrimento a uma amostragem probabilística aleatória estratificada, na qual seria possível atribuir os resultados a toda instituição e não somente a amostra pesquisada.

Ademais, a proposta de intervenção tem fundamento somente nos resultados obtidos a partir da amostra estudada, bem como na estrutura da IFES onde foi realizado o estudo. Não se pretendeu aqui, especialmente em função amostra por conveniência, generalizar os resultados encontrados à toda população de servidores da IFES. Todavia, ainda que esta pesquisa tenha como base uma amostra de 658 servidores de uma IFES, a partir de seus resultados, podem-se obter subsídios para a tomada de decisão no que se refere à gestão de pessoas em universidades públicas federais.

Para pesquisas futuras sugere-se que outros fatores sejam incluídos e relacionados à satisfação e ao desempenho, podendo-se também aumentar o tamanho da amostra e aplicar em empresas do setor privado e em outros órgãos públicos. Assim, pode-se aplicar em outras IFES ou órgãos da Administração Pública federal, estadual ou municipal.

Quanto aos construtos não validados nesta pesquisa, sugere-se a utilização de outros instrumentos de pesquisa, bem como a criação de instrumento próprio. Ademais, podem ser investigados mais aprofudadamente cada uma das relações entre traços de personalidade e as facetas da satisfação no trabalho não hipotetizadas, mas que ocorreram nos resultados deste estudo.

Os resultados da pesquisa ressaltam a importância de se dispender atenção especial às práticas organizacionais referentes à gestão de pessoas que envolvam os traços e aspectos do trabalho investigados neste estudo. Pois muitos deles se mostraram positivamente influentes na satisfação no trabalho, e, consequentemente, favorecem um melhor desempenho no trabalho, tendo em

vista a influência da satisfação no desempenho no trabalho, demonstrada no modelo integrado final deste estudo.

Portanto, os gestores devem pautar suas ações no sentido de aprimorar os fatores que influenciam na satisfação dos servidores, tendo em vista que ela influencia positivamente o desempenho no trabalho. As conclusões deste estudo são importantes tanto para a gestão de recursos humanos da IFES investigada quanto para as demais IFES brasileiras. Assim, os resultados, bem como a proposta de intervenção, fornecem uma visão importante para gestores públicos que desejam obter níveis de satisfação e desempenho mais elevados.

Referências

ABBAD, G; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 235-275.

ABDO, H. Neuróticos têm menos poder de concentração no trabalho, sugere estudo. **Psicologias do Brasil**. Disponível em: <http://www.psicologiasdobrasil.com.br/neuroticos-tem-menos-poder-de-concentracao-no-trabalho-sugere-estudo/>. Acesso em: 7 ago. 2017.

ADAMS, J. S. Towards an understanding of inequity. **The Journal Of Abnormal And Social Psychology**, [s.l.], v. 67, n. 5, p.422-436, 1963. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/h0040968.

ADKINS, C. L.; RAVLIN, E. C.; MEGLINO, B. M. Value Congruence between Co-Workers and its Relationship to Work Outcomes. **Group & Organization Management**, [s.l.], v. 21, n. 4, p.439-460, dez. 1996. SAGE Publications. http://dx.doi.org/10.1177/1059601196214005.

AHMED, M. A. The Role of Self-esteem and Optimism in Job Satisfaction among Teachers of Private Universities in Bangladesh. **Asian Business Review**, [s.l.], v. 1, n. 1, p.114-120, 2 set. 2012. ABC Journals. http://dx.doi.org/10.18034/abr.v1i2.322.

AJZEN, I. **Attitudes, personality, and behavior.** 2 ed. Maidenhead: Open University Press, 2005.

AJZEN, I; FISHBEIN, M. **Understanding attitudes and predicting social behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.

ALAVI, H. R.; ASKARIPUR, M. R. The Relationship between Self-Esteem and Job Satisfaction of Personnel in Government Organizations. **Public Personnel Management**, [s.l.], v. 32, n. 4, p.591-600, dez. 2003. SAGE Publications. http://dx.doi.org/10.1177/009102600303200409.

ALLPORT, G. W. **Personality**. New York: Holt, 1937.

AL-REFAIE, A.*, et al.* The effects of quality management practices on customer satisfaction and innovation: a perspective from Jordan. **International Journal of Productivity and Quality Management**, v.8, n.4, p.398-415, 2011.

AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, p.549-563, out/dez. 2006.

ANDRADE, J. M. de. **Evidências de validade do inventário dos cinco grandes fatores de personalidade para o Brasil.** 2008. 169 f. Tese

(Doutorado) - Curso de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y. On the evaluation of structural equation models. **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, [s.l.], v. 16, n. 1, p.74-94, mar. 1988. Springer Nature. http://dx.doi.org/10.1007/bf02723327.

BAKOTIĆ; D.; BABIĆ, T. Relationship between working conditions and job satisfaction: The case of Croatian shipbuilding company. **International Journal Of Business And Social Science**, Split, p.206-213, fev. 2013. Disponível em: <http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_2_February_2013/22.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2017.

BANDURA, A. Self-efficacy mechanism in human agency. **American Psychologist**, [s.l.], v. 37, n. 2, p.122-147, 1982. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/0003-066x.37.2.122.

BANDURA, A. Self-Efficacy. In: RAMACHAUDRAN, V.S. (Ed.). **Encyclopedia of human behavior**. New York: Academic Press. v. 4, p. 71-81, 1994. Reprinted In: Friedman, H. (Ed.). Encyclopedia of mental healt. San Diego: Academic Press, 1998. p. 15-41.

BANDURA, A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological Review**, [s.l.], v. 84, n. 2, p.191-215, 1977. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/0033-295x.84.2.191.

BANDURA, A. Toward a Psychology of Human Agency. **Perspectives On Psychological Science**, [s.l.], v. 1, n. 2, p.164-180, jun. 2006. SAGE Publications. http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-6916.2006.00011.x.

BAPTISTA, M. N.; SANTOS, K. M. dos; DIAS, R. R. Autoeficácia, lócus de controle e depressão em mulheres com câncer de mama. **Psicologia Argumento**, [s.l.], v. 24, n. 44, p.27-36, 1 jan/mar. 2006. Pontificia Universidade Católica do Paraná - PUCPR. http://dx.doi.org/10.7213/rpa.v24i44.19909.

BARBOSA, F. L. S. *et al.* Visão multidimensional da satisfação do trabalho: um estudo em um hospital público piauiense. **Rege - Revista de Gestão,** [s.l.], v. 23, n. 2, p.99-110, abr. 2016. Emerald. http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2015.01.001.

BARRETT, P. Structural equation modelling: Adjudging model fit. **Personality And Individual Differences**, [s.l.], v. 42, n. 5, p.815-824, maio 2007. Elsevier BV. http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2006.09.018.

BARROS, M. A. **Autoeficácia, características sociodemográficas e capacitação profissional: um estudo com servidores de uma universidade federal.** 2010. 83 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.

BARROS, M. A.; LABURÚ, C. E. O papel das crenças de autoeficácia na formação de professores de Física do Ensino Médio. **Ensino e Tecnologia em Revista**, Londrina, v. 1, n. 1, p.124-138, jan/jun. 2017. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/etr/article/view/5891/4439>. Acesso em: 22 dez. 2018.

BEHR, A.; MORO, E. L. da S.; ESTABEL, Lizandra Brasil. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ciência da Informação**, [s.l.], v. 37, n. 2, p.32-42, ago. 2008. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/s0100-19652008000200003.

BEN-GAL, I. Outlier detection, In: MAIMON, O.; ROCKACH L. (Ed.) **Data Mining and Knowledge Discovery Handbook**: A Complete Guide for Practitioners and Researchers, Kluwer Academic Publishers, 2005.

BENDASSOLLI, P. F. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. **Psicologia Argumento**, [s.l.], v. 30, n. 300, p.171-184, 2012. Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR. http://dx.doi.org/10.7213/psicol.argum.5895.

BERCU, A. Impact of Employees' Training Programmes on Job Satisfaction. **Current Science**, [s.l.], v. 112, n. 07, p.1340-1345, 1 abr. 2017. Current Science Association. http://dx.doi.org/10.18520/cs/v112/i07/1340-1345.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3 ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BIRDI, K.; ALLAN, C.; WARR, P. Correlates and perceived outcomes of 4 types of employee development activity. **Journal Of Applied Psychology**, [s.l.], v. 82, n. 6, p.845-857, 1997. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.845.

BONO, J. E.; JUDGE, T. A. Core self-evaluations: a review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. **European Journal Of Personality**, [s.l.], v. 17, n. 1, p.5-18, 2003. Wiley-Blackwell. http://dx.doi.org/10.1002/per.481.

BONTIS, N.; RICHARDS, D.; SERENKO, A. Improving service delivery: Investigating the role of information sharing, job characteristics, and employee satisfaction. **The Learning Organization,** [s.l.], v. 18, n. 3, p.239-250, 19 abr. 2011. Emerald. http://dx.doi.org/10.1108/09696471111123289.

BOWLING, N. A. Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. **Journal Of Vocational Behavior,** [s.l.], v. 71, n. 2, p.167-185, out. 2007. Elsevier BV. http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.007.

BRASIL. Constituição (1988a). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Organização de Alexandre de Moraes. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. Decreto nº 1.171 de 22 de junho de 1994. **Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 jun. 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em: 05 jan. 2018.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006a. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 10 mai. 2018.

BRASIL. Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006b. **Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5824.htm>. Acesso em: 10 mai. 2018.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006c. **Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 10 mai. 2018.

BRASIL. Decreto nº 6.114 de 15 de maio de 2007. **Regulamenta o pagamento da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso de que trata o art. 76-A da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 mai. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6114.htm>. Acesso em: 31 dez. 2018.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 05 jan. 2018.

BRASIL. Lei nº 9.527, de 10 dezembro de 1997. **Altera dispositivos das Leis nºs 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 8.460, de 17 de setembro de 1992, e 2.180, de 5 de fevereiro de 1954, e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l9527.htm>. Acesso em: 01 mai. 2018.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm> Acesso em: 22 abr. 2018.

BRASIL. Lei nº 12,772, de 28 dezembro de 2012. **Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm>. Acesso em: 01 out. 2018.

BRASIL. Nota Técnica SEI nº 6197/2015-MP. **Possibilidade de Afastamento parcial para participação em programa de pós-graduação stricto sensu no País**. Disponível em: <https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=11484> Acesso em: 05 mai. 2018.

BRAYFIELD, A. H.; ROTHE, H. F. An index of job satisfaction. **Journal Of Applied Psychology**, [s.l.], v. 35, n. 5, p.307-311, 1951. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/h0055617.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

BROEDLING, Laurie A. Relationship of internal-external control to work motivation and performance in an expectancy model. **Journal Of Applied Psychology**, [s.l.], v. 60, n. 1, p.65-70, 1975. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/h0076353

BROOKE, P. P.; RUSSELL, D. W.; PRICE, J. L. Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. **Journal Of Applied Psychology**, [s.l.], v. 73, n. 2, p.139-145, 1988. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.73.2.139.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS**: Basic concepts, applications, and programming: Routledge, 2013.

CAMPBELL, J. P. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In. Dunnette M. D; Hough L. M (Ed.), **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, p. 687-732, 1990.

CAMPOS, M. C. T. de. **Adaptação transcultural e validação do world health organization health and work performance questionnaire para enfermeiros brasileiros.** 2011. 299 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Ciências

Junto Ao Programa de Pós-graduação em Enfermagem Fundamental, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

CAPRARA, G. V. *et al*. Efficacy Beliefs as Determinants of Teachers' Job Satisfaction. **Journal Of Educational Psychology**, [s.l.], v. 95, n. 4, p.821-832, 2003. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/0022-0663.95.4.821.

CAPRARA, G. V. *et al.* Teachers' self-efficacy beliefs as determinants of job satisfaction and students' academic achievement: A study at the school level. **Journal Of School Psychology**, [s.l.], v. 44, n. 6, p.473-490, dez. 2006. Elsevier BV. http://dx.doi.org/10.1016/j.jsp.2006.09.001.

CARLOPIO, J. R. Construct validity of a physical work environment satisfaction questionnaire. **Journal Of Occupational Health Psychology**, [s.l.], v. 1, n. 3, p.330-344, 1996. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037//1076-8998.1.3.330.

CARMINES, E. G.; MCIVER, J. P. Analyzing models with unobserved variables: Analysis of covariance structures. **Social measurement: Current issues**, p.65-115, 1981.

CARVALHO FILHO, J. dos S. **Manual de direito administrativo**. 31 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

CARVALHO, A. V. de. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.

CARVALHO, M. D. de. **Síndrome do Burnout; relação com lócus de controle em profissionais de segurança privada.** 2010. 128 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, área de Concentração: Psicologia da Saúde, Universidade Católica Dom Bosco, Campina Grande, 2010.

CAVALCANTE, K. de O.; SILVA, A. B. da. As implicações da capacitação nas crenças de autoeficácia de gestores técnico-administrativos de uma instituição federal de educação superior. **Revista de Administração da UFSM**, [s.l.], v. 10, n. 3, p.474-492, 24 out. 2017. Universidade Federal de Santa Maria. http://dx.doi.org/10.5902/1983465912499.

CAVALHEIRO, E. A. **Determinantes da estrutura de capital das micro e pequenas empresas: uma abordagem comportamental.** 2015. 240 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015.

CHAUDHRY, M. S. *et al*. Exploring the relationship between salary satisfaction and job satisfaction: a comparasion of public and private sector organizations. **The Journal Of Commerce**, Punjab, p.1-14, out. 2011. Disponível em: <http://joc.hcc.edu.pk/articlepdf/joc201143_1_14.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2018.

CHHABRA, B. Locus of control as a modetor in the relationship between job satisfaction and organizational commitment: a study of indian it professionals. **Organizations And Markets In Emerging Economies**, Malipada, p.25-41, 2013.

CHURCHILL JR, G. A. A paradigm for developing better measures of marketng constructs. **Journal of Marketing Research**, p. 64-73, 1979.

COELHO JÚNIOR *et al*. Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho. In: **XXXIV Encontro da ANPAD, 2010**. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eor1449.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2018.

COLLIGAN, T. W.; HIGGINS, E. M. Workplace Stress. **Journal Of Workplace Behavioral Health**, [s.l.], v. 21, n. 2, p.89-97, 25 jul. 2006. Informa UK Limited. http://dx.doi.org/10.1300/j490v21n02_07.

COMISSIONAMENTO. In: Dicionário online do Michaelis. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa.** São Paulo: Melhoramentos, 2018. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/comissionamento/>. Acesso em: 22 maio 2018.

COSTA, P. T.; MCCRAE, R. R. Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: Happy and unhappy people. **Journal Of Personality And Social Psychology**, [s.l.], v. 38, n. 4, p.668-678, 1980. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.38.4.668.

COSTA, P. T.; MCCRAE, R. R. Set like plaster? Evidence for the stability of adult personality. **Can Personality Change?**, [s.l.], p.21-40, 1994. American Psychological Association. http://dx.doi.org/10.1037/10143-002.

CURRALL, S. C. *et al.* Pay Satisfaction and organizational autcomes. **Personnel Psychology**, [s.l.], v. 58, n. 3, p.613-640, set. 2005. Wiley. http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00245.x.

DAILEY, R. C. Relationship between Locus of Control, Task Characteristics and Work Attitudes. **Psychological Reports**, [s.l.], v. 47, n. 3, p.855-861, dez. 1980. SAGE Publications. http://dx.doi.org/10.2466/pr0.1980.47.3.855.

DANTAS, E. L. B. **Política de gestão de pessoas em universidades federais: a percepção dos técnico-administrativos sobre o plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em educação - PDIPCCTAE – na Universidade Federal do Tocantins.** 2015. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas, Universidade Federal de Tocantins, Palmas, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11612/118>. Acesso em: 01 jun. 2018.

DAVAR, S.C.; RANJUBALA. Relationship between Job Satisfaction & Job Performance: A Meta-Analysis. **Indian Journal of Industrial Relations**. V.48,

No. 2 p. 290-305. 2012. Disponível em: <http://www.publishingindia.com/GetBrochure.aspx?query=UERGQnJvY2h1cmVzfC8xNTg2LnBkZnwvMTU4Ni5wZGY=>. Acesso em: 01 jun. 2018.

DECI, E. L.; CONNELL, J. P.; RYAN, Richard M. Self-determination in a work organization. **Journal Of Applied Psychology**, [s.l.], v. 74, n. 4, p.580-590, 1989. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580.

DEMEROUTI, E.; TARIS, T. W.; BAKKER, Arnold B. Need for recovery, home–work interference and performance: Is lack of concentration the link?. **Journal Of Vocational Behavior**, [s.l.], v. 71, n. 2, p.204-220, out. 2007. Elsevier BV. http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2007.06.002.

DIEFENDORFF, J. M.; RICHARD, E. M. Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. **Journal Of Applied Psychology**, [s.l.], v. 88, n. 2, p.284-294, 2003. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.284.

DINI, A. P. *et al*. Validity and reliability of a pediatric patient classification instrument. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, [s.l.], v. 22, n. 4, p.598-603, ago. 2014. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/0104-1169.3575.2457.

DOBRÁNSZKY, I. de A.; MACHADO, A. A. Auto-Eficácia: um estudo de sua contribuição para a avaliação de desempenho de atletas. **Psico Usf**, Bragança Paulista, v. 2, n. 6, p.67-74, jul.-dez., 2001.

DOMINGOS JÚNIOR, A. P.; BARBOSA, M. A. C. Motivação no Setor Público: um estudo com servidores do município de Ponto Novo-BA. **Id On Line Revista de Psicologia**, [s.l.], v. 10, n. 30, p.08-24, 6 jul. 2016. Lepidus Tecnologia. http://dx.doi.org/10.14295/idonline.v10i30.446.

DORMANN, C.; ZAPF, D. Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. **Journal Of Organizational Behavior**, [s.l.], v. 22, n. 5, p.483-504, 2001. Wiley-Blackwell. http://dx.doi.org/10.1002/job.98.

EISENBERGER, Robert *et al.* Perceived organizational support. **Journal Of Applied Psychology**, [s.l.], v. 71, n. 3, p.500-507, 1986. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500.

FARIAS, S. A. de; SANTOS, R. da C. Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 4, n. 3, p.107-132, dez. 2000. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552000000300007.

FERREIRA, L. G. *et al.* Influência dos Incentivos à Qualificação dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de São João Del Rei. **Teoria e Prática em Administração**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p.183-203, 2015.

FERREIRA, M. *et al*. Escala de avaliações autorreferentes: características psicométricas em amostras brasileiras. **Avaliação Psicológica***.* 12 (2): 227-232, 2013. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=335027505013>. Acesso em: 30 jun. 2018.

FINK, A.; KOSECOFF, J. **How to conduct surveys – a step-by-step guide**. 2. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1998.

FLEURY, A. C. C. Produtividade e organização do trabalho na indústria. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 20, n. 3, p.19-28, set. 1980. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75901980000300002.

FOGAÇA, N.; COELHO JÚNIOR, F. A. A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos Ebape.br**, [s.l.], v. 13, n. 4, p.759-775, dez. 2015. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/1679-395126953.

FOLMER, H., *et al.* Determinants of rural industrial entrepreneurship of farmers in West Bengal: a structural equations approach. **International Regional Science Review**, v.33, n.4, p.367-396, 2010

FOOTE, D. A.; TANG, T. L. Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB). **Management Decision**, [s.l.], v. 46, n. 6, p.933-947, 20 jun. 2008. Emerald. http://dx.doi.org/10.1108/00251740810882680.

FORMIGA, N. S. *et al.* **Suporte organizacional e autoestima em funcionários de organizações públicas e privadas no Brasil.** 2017. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo.php?suporte-organizacional-e-autoestima-em-funcionarios-de-organizacoes-publicas-e-privadas-no-brasil&codigo=A1142&area=d8>. Acesso em: 15 mai. 2018.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal Of Marketing Research**, [s.l.], v. 18, n. 1, p.39-50, fev. 1981. JSTOR. http://dx.doi.org/10.2307/3151312.

FRANCESCONI, M. Determinants and Consequences of Promotions in Britain. **Oxford Bulletin Of Economics And Statistics**, [s.l.], v. 63, n. 3, p.279-310, jul. 2001. Wiley. http://dx.doi.org/10.1111/1468-0084.00222.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. XII SIMPEP, 2005, Bauru, **Anais do XII SIMPEP**, Bauru, SP, 2005.

FURNHAM, A.; CHENG, H. Childhood intelligence, self-esteem, early trait neuroticism and behaviour adjustment as predictors of locus of control in teenagers. **Personality And Individual Differences**, [s.l.], v. 95, p.178-182, jun. 2016. Elsevier BV. http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2016.02.054.

GANGAI, K. N.; MAHAKUD, G. C.; SHARMA, V. Association between Locus of Control and Job Satisfaction in Employees: A Critical Review. **The International Journal Of Indian Psychology**, Nova Deli, p.55-68, jan-mar. 2016. Disponível em: <http://oaji.net/articles/2016/1170-1459010864.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2018.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

GÓES, M. B. de B. **Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo com os servidores técnico-administrativos do centro académico do agreste da UFPE.** 2016. 95 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o desenvolvimento do nordeste, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.

GOLDSTEIN, I. L. Training in Work Organizations. **Annual Review Of Psychology**, [s.l.], v. 31, n. 1, p.229-272, jan. 1980. Annual Reviews. http://dx.doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.001305.

GOMES-VALÉRIO, J. O. Apresentação da Versão Brasileira Definitiva da Escala de Autoeficácia Geral Percebida. In: **IX Congresso de Psicologia da Zona da Mata e Vertentes e XIII Encontro Juizforano de Psicologia**, 2016, Juiz de Fora. Congresso de Psicologia da Zona da Mata e Vertentes, Encontro Juizforano de Psicologia, 2016.

GOMES-VALÉRIO, J. O. **Escala de Autoeficácia Geral Percebida**. Instrumento de Livre acesso. Disponível em: <http://userpage.fu-berlin.de/~health/brazilian.pdf> Acesso em: 30 de nov. de 2017.

GOUVEIA, V.V.; SOARES, A. K. S. **Calculadora de validade de construto** (CVC). João Pessoa, PB: BNCS/ Universidade Federal da Paraíba, 2015.

HACKMAN, J. R. Work redesign and motivation. **Professional Psychology,** [s.l.], v. 11, n. 3, p.445-455, 1980. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior And Human Performance,** [s.l.], v. 16, n. 2, p.250-279, ago. 1976. Elsevier BV. http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7.

HADI, A. S.; SIMONOFF, J. S. Procedures for the identification of multiple outliers in linear models. **Journal of the American statistical association**, v.88, n.424, p.1264-1272, 1993.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F. *et al.* **Multivariate Data Analysis**. 7 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010.

HAMERMESH, D. The Changing Distribution of Job Satisfaction. **The Journal Of Human Resources**, [s.l.], p.1-30, set. 1999. National Bureau of Economic Research. http://dx.doi.org/10.3386/w7332.

HAMPSON, S. E. **The construction of personality**. London: Routledge, 1988.

HARTER, S. Causes, correlates, and the functional role of global self-worth: A life-span perspective. In Sternberg, R. J.; Kolligan, J., Jr. **Competence Considered**. New Haven, CT: Yale University Press. p. 67–97, 1990

HARRINGTON, D. **Confirmatory Factor Analysis.** New York: Oxford University Press, 2009.

HENNE, D.; LOCKE, E. A. Job dissatisfaction: what are the consequences?. **International Journal Of Psychology**, [s.l.], v. 20, n. 2, p.221-240, jun. 1985. Wiley. http://dx.doi.org/10.1080/00207598508247734.

HOOPER, D. *et al.* Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. **Electronic Journal of Business Research Methods**, v.6 n.1 p.2, 2008.

HU, L. T.; BENTLER, P. M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. **Structural Equation Modeling:** A Multidisciplinary Journal, v.6, n.1, p.1-55, 1999.

HURLEY, J. R. Agency and communion as related to ‘Big Five’ self-representations and subsequent behavior in small groups. **Journal of Psychology**. v. 32, p. 337–351. 1998.

HUTZ, C.S., ZANON, C. Revisão da adaptação, validação e normatização da escala de autoestima de Rosenberg. **Avaliação Psicológica**, v. 10(1), pp. 41-49, 2011.

IAFFALDANO, M. T., MUCHINSKY, P. M. (1985). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. **Psychological Bulletin**, v. 97, p.251-273, 1985.

IFES. Instituição Federal de Ensino Superior. **Institucional Histórico.** 2018a. Disponível em: sítio eletrônico da IFES. Acesso em: 22 mai. 2018.

IFES. Instituição Federal de Ensino Superior**. Relação de Servidores.** 2018b. Disponível em: sítio eletrônico da IFES. Acesso em: 01 mai. 2018.

JUDGE, T. A. *et al*. Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. **Journal Of Applied Psychology**, [s.l.], v. 83, n. 1, p.17-34, 1998. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17.

JUDGE, T. A., LOCKE, E. A., DURHAM, C.C. The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. **Research in Organization Behavior**, v. 19, p. 151-188, 1997.

JUDGE, T. A.; BONO, J. E. A rose by any other name: Are self-esteem, generalized self-efficacy, neuroticism, and locus of control indicators of a common construct?. **Personality Psychology In The Workplace.**, [s.l.], p.93-118, 2001b. American Psychological Association. http://dx.doi.org/10.1037/10434-004.

JUDGE, T. A.; BONO, J. E. Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. **Journal Of Applied Psychology**, [s.l.], v. 86, n. 1, p.80-92, 2001a. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80.

JUDGE, T. A.; BONO, J. E.; LOCKE, E. A. Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. **Journal Of Applied Psychology**, [s.l.], v. 85, n. 2, p.237-249, 2000. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.85.2.237.

JUDGE, T. A.; HELLER, D.; KLINGER, R. The Dispositional Sources of Job Satisfaction: A Comparative Test. **Applied Psychology**, [s.l.], v. 57, n. 3, p.361-372, jul. 2008. Wiley. http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00318.x.

JUDGE, T. A.; HURST, C. Capitalizing on one's advantages: Role of core self-evaluations. **Journal Of Applied Psychology**, [s.l.], v. 92, n. 5, p.1212-1227, 2007. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1212.

JUDGE, T. A. *et al.* The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. **Psychological Bulletin**, [s.l.], v. 127, n. 3, p.376-407, 2001. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037//0033-2909.127.3.376.

JUDGE, T. A. *et al.* Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? **Journal Of Personality And Social Psychology**, [s.l.], v. 83, n. 3, p.693-710, 2002. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037//0022-3514.83.3.693.

JUDGE, T. A.; EREZ, A.; BONO, J. E. The Power of Being Positive: The Relation Between Positive Self-Concept and job Performance. **Human Performance**, [s.l.], v. 11, n. 2-3, p.167-187, jun. 1998. Informa UK Limited. http://dx.doi.org/10.1080/08959285.1998.9668030.

KESSLER, R. C. *et al.* The Prevalence and Effects of Adult Attention Deficit/Hyperactivity Disorder on Work Performance in a Nationally Representative Sample of Workers. **Journal Of Occupational And Environmental Medicine**, [s.l.], v. 47, n. 6, p.565-572, jun. 2005. Ovid Technologies (Wolters Kluwer Health). http://dx.doi.org/10.1097/01.jom.0000166863.33541.39.

KESSLER, R. C. *et al*. The World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire (HPQ). **Journal Of Occupational And Environmental Medicine**, [s.l.], v. 45, n. 2, p.156-174, fev. 2003. Ovid Technologies (Wolters Kluwer Health). http://dx.doi.org/10.1097/01.jom.0000052967.43131.51.

KLASSEN, R. M.; CHIU, M. M.. Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. **Journal Of Educational Psychology**, [s.l.], v. 102, n. 3, p.741-756, 2010. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/a0019237.

KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling.** 3. ed. New York: The Guilford Press, 2011.

KOSTEAS, V. D. Job Satisfaction and Promotions. **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society,** [s.l.], v. 50, n. 1, p.174-194, 22 dez. 2010. Wiley-Blackwell. http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-232x.2010.00630.x.

KULCARNI, A. V. Relationship between Internal vs. External locus of control and job satisfaction. **Journal Of Psychological Researches**, Washington, v. 1, n. 27, p.57-60, 1983.

KURTESSIS, J. N. *et al.* Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. **Journal Of Management**, [s.l.], v. 43, n. 6, p.1854-1884, 12 mar. 2015. SAGE Publications. http://dx.doi.org/10.1177/0149206315575554.

LAHEY, B. B. Public health significance of neuroticism. **American Psychologist**, [s.l.], v. 64, n. 4, p.241-256, 2009. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/a0015309.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LANDIS, R. S.; BEAL, D. J.; TESLUK, P. E. A Comparison of Approaches to Forming Composite Measures in Structural Equation Models. **Organizational Research Methods**, [s.l.], v. 3, n. 2, p.186-207, abr. 2000. SAGE Publications. http://dx.doi.org/10.1177/109442810032003.

LAWLER, E. E.; PORTER, L. W. The Effect of Performance on Job Satisfaction. **Industrial Relations**, [s.l.], v. 7, n. 1, p.20-28, out. 1967. Wiley-Blackwell. http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-232x.1967.tb01060.x.

LEE, S. Y.; BRAND, J. L. Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. **Journal Of Environmental Psychology**, [s.l.], v. 25, n. 3, p.323-333, set. 2005. Elsevier BV. http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvp.2005.08.001.

LEITE, G. A. F. **Influência da inteligência emocional e personalidade na satisfação profissional.** 2018. 81 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Empresas/mba, Universidade dos Açores, Ponta Delgada, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.3/4679>. Acesso em: 01 dez. 2018.

LIDEN, R. C.; WAYNE, S. J.; SPARROWE, R. T. An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. **Journal Of Applied Psychology**, [s.l.], v. 85, n. 3, p.407-416, 2000. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.407.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette M. D. (ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, p. 1294-1349, 1976.

LUCCA, G. **Gestão estratégica balanceada um enfoque nas boas práticas de gestão.** São Paulo: Atlas, 2013.

MAGALHÃES, E. M. de *et al.* A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 44, n. 1, p.55-86, fev. 2010. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122010000100004.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing Uma Orientação Aplicada**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALIK, M. E.; DANISH, R. Q.; MUNIR, Y. The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan. **American Journal Of Economics**, [s.l.], v. 2, n. 4, p.6-9, 9 ago. 2012. Scientific and Academic Publishing. http://dx.doi.org/10.5923/j.economics.20120001.02.

MARCONI, N. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. s.d., 2005. Disponível em: <http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/recursos-humanos/txt_apoio_marconi_rh.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2018.

MARIANI, M. G.; CURCURUTO, M.; GAETANI, I. Training opportunities, technology acceptance and job satisfaction. **Journal Of Workplace**

Learning, [s.l.], v. 25, n. 7, p.455-475, 9 set. 2013. Emerald. http://dx.doi.org/10.1108/jwl-12-2011-0071.

MARTINS, M. A. S. Cargos em comissão na Administração Pública: limites à sua criação e utilização indevida. **Revista Controle Doutrina e Artigos**. Ceará, v.3, n.1, p. 346 - 370, 2015. Disponível em: < http://revistacontrole.ipc.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/35/37>. Acesso em: 10 de jan. 2018.

MARTINS, P. M. da C. **Influência da relação com superiores e colegas na satisfação no trabalho.** 2017. 115 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão das Organizações, Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Viana do Castelo, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11960/1964>. Acesso em: 10 dez. 2018.

MATTHEWS, G.; DEARY, I.; WHITEMAN, M. **Personality traits**. 3 ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

MATTOS, C, A, C *et al*. Satisfação e Trabalho na Administração Pública Federal: uma investigação com servidores do ensino superior. **Revistas Cereus**. v. 9, n. 1, p.57-75, jan.- abr./2017, UnirG, Gurupi, TO, Brasil. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/1782/1038>. Acesso em: 5 jan. 2018.

MCCRAE, R. R. *et al.* Nature over nurture: Temperament, personality, and life span development. **Journal Of Personality And Social Psychology**, [s.l.], v. 78, n. 1, p.173-186, 2000. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.78.1.173.

MEIRELLES, H. L. M. **Direito administrativo brasileiro**. 38 ed. São Paulo: Malheiros Editores Ltda, 2012.

MILIONI, B. A. Integrando o levantamento de necessidades com a avaliação e validação do treinamento. In: BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD: um guia de operações**. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 9-27.

MIROWSKY, J; ROSS, C E. Eliminating Defense and Agreement Bias from Measures of the Sense of Control: A 2 X 2 Index. **Social Psychology Quarterly**, [s.l.], v. 54, n. 2, p.127-145, jun. 1991. SAGE Publications. http://dx.doi.org/10.2307/2786931.

MOURÃO, L.; MONTEIRO, A. C. F.; VIANA, V. R. A Influência do Desenvolvimento Profissional e da Identificação Organizacional na Satisfação no Trabalho. **Psico**, [s.l.], v. 45, n. 2, p.198-208, 18 ago. 2014. EDIPUCRS. http://dx.doi.org/10.15448/1980-8623.2014.2.13470.

MURPHY, K. R.; DAVIDSHOFER, C. O. **Psychological Testing Principles and Applications.** New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004.

NEOG, B. B.; BARUA, M. Factors Influencing Employee's Job Satisfaction: An Empirical Study among Employees of Automobile Service Workshops in Assam. **The Sij Transactions On Industrial, Financial & Business Management (ifbm)**, Guwahati, v. 2, n. 7, p.305-316, set. 2014. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/9b49/5c341805ee16cb0fffce2ca4037d27092fe6.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2018.

NICOLAZZI, E. M. da S. Crenças de servidores de uma universidade pública federal em relação à gestão de pessoas por competências. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, [s.l.], p.20-30, 28 mar. 2013. Servico Nacional de Aprendizagem Comercial / SENAC SC. http://dx.doi.org/10.22279/navus.2013.v3n1.p20-30.83.

NOE, R. A. Trainees' Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness. **Academy Of Management Review**, [s.l.], v. 11, n. 4, p.736-749, out. 1986. Academy of Management. http://dx.doi.org/10.5465/amr.1986.4283922.

NOGUEIRA, B. de O. S. P. **Concurseiros: motivos e métodos para ingressar no serviço público.**2015. 113 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Sociologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/19094>. Acesso em: 15 nov. 2018.

NORIEGA, J. A. V. *et al.* Locus de controle em uma população do nordeste brasileiro. **Psicologia**: Teoria e Pesquisa, [s.l.], v. 19, n. 3, p.211-220, dez. 2003. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/s0102-37722003000300003.

NORONHA, A. P. P. *et al*. Relações entre afetos positivos e negativos e os cinco fatores de personalidade. **Estudos de Psicologia**, [s.l.], v. 20, n. 2, p.92-101, 2015. GN1 Genesis Network. http://dx.doi.org/10.5935/1678-4669.20150011.

NUNBERG, B. **Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos**. **Cadernos Enap**, n. 14. Brasília: Enap, 1998.

OLIVEIRA, J. H. Barros de. Neuroticismo: Algumas variáveis diferenciais. **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 20, n. 4, p.647-655, nov. 2002.

ORPEN, C. The Effects of Job Enrichment on Employee Satisfaction, Motivation, Involvement, and Performance: A Field Experiment. **Human Relations**, [s.l.], v. 32, n. 3, p.189-217, mar. 1979. SAGE Publications. http://dx.doi.org/10.1177/001872677903200301.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**, Brasília, n. 4, p.78-105, out-dez. 2002.

PATRÃO, A. L.; ALVES, V. P.; NEIVA, T. Psychometric properties of the general self-efficacy scale in brazillian elderly. **Psicologia, Saúde & Doença**, [s.l.], v. 18, n. 1, p.30-38, 14 mar. 2017. Sociedad Portuguesa de Psicologia da Saude. http://dx.doi.org/10.15309/17psd180103.

PICCOLO, R. F. *et al.* Core self-evaluations in Japan: relative effects on job satisfaction, life satisfaction, and happiness. **Journal Of Organizational Behavior**, [s.l.], v. 26, n. 8, p.965-984, dez. 2005. Wiley. http://dx.doi.org/10.1002/job.358.

PREARO, L. C.; GOUVÊA, M. A. Avaliação do emprego da técnica de modelagem de equações estruturais em teses e dissertações de universidades públicas de alta performance. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 14, n. 2, p.80-89, jul/dez. 2011.

PROVAZI, L. N. T. **Qualidade de vida, lócus de controle e equilíbrio entre esforço e recompensa no trabalho em profissionais de uma empresa de tecnologia da informação**. 2007. 129 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Médicas, área de Concentração em Ciências Biomédicas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2007.

QUARLES, R. An examination of promotion opportunities and evaluation criteria as mechanisms for affecting internal auditor commitment, job satisfaction and turnover intentions. **Journal of Managerial Issues**. 1994 6(2), 176-194.

RAZIQ, A.; MAULABAKHSH, R. Impact of Working Environment on Job Satisfaction. **Procedia Economics And Finance**, [s.l.], v. 23, p.717-725, 2015. Elsevier BV. http://dx.doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00524-9.

REILLY, E.; DHINGRA, K.; BODUSZEK, D. Teachers' self-efficacy beliefs, self-esteem, and job stress as determinants of job satisfaction. **International Journal Of Educational Management**, [s.l.], v. 28, n. 4, p.365-378, 6 maio 2014. Emerald. http://dx.doi.org/10.1108/ijem-04-2013-0053.

RIKETTA, M. The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. **Journal Of Applied Psychology**, [s.l.], v. 93, n. 2, p.472-481, 2008. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472.
ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL., F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2010.

RODRÍGUEZ-ROSERO, J. E.; FERRIANI, M. das G. C.; COLETA, M. F. D. Escala de locus de controle da saúde - MHLC: estudos de validação. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, [s.l.], v. 10, n. 2, p.179-184, abr. 2002. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/s0104-11692002000200009.

ROTTER, J. B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. **Psychological Monographs**: General and Applied, [s.l.], v. 80, n. 1, p.1-28, 1966. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/h0092976.

SAADAT, M. *et al.* Relationship between self-esteem and locus of control in Iranian University students. **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, [s.l.], v. 31, p.530-535, 2012. Elsevier BV. http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.099.

SAARI, L. M.; JUDGE, T. A. Employee attitudes and job satisfaction. **Human Resource Management**, [s.l.], v. 43, n. 4, p.395-407, 2004. Wiley-Blackwell. http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20032.

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. A. The Science of Training: A Decade of Progress. **Annual Review Of Psychology**, [s.l.], v. 52, n. 1, p.471-499, fev. 2001. Annual Reviews. http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.471.

SANTOS, C. B. S. dos. **Satisfação e desempenho dos servidores técnicos administrativos de uma instituição federal de ensino superior.** 2013. 67 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Organizações Públicas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

SANTOS, D. C.; SILVA, M. E. da. Análise da política de remuneração: um estudo nas empresas do setor polo de confecções do Agreste de Pernambuco. **Revista Interfaces de Saberes – Edição Especial**, Caruaru, v. 14, n. 1, 2015. Disponível em: < https://interfacesdesaberes.fafica-pe.edu.br/index.php/import1/article/view/529/278>. Acesso em: 01 jul. 2018.

SATUF, C. *et al.* The protective effect of job satisfaction in health, happiness, well-being and self-esteem. **International Journal Of Occupational Safety And Ergonomics**, [s.l.], v. 24, n. 2, p.181-189, 25 ago. 2016. Informa UK Limited. http://dx.doi.org/10.1080/10803548.2016.1216365.

SCARPELLO, V.; CAMPBELL, J. P. Job Satisfaction: are all the parts there?. **Personnel Psychology**, [s.l.], v. 36, n. 3, p.577-600, set. 1983. Wiley-Blackwell. http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb02236.x.

SCHAPPE, S. P. The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior. **The Journal Of Psychology**, [s.l.], v. 132, n. 3, p.277-290, maio 1998. Informa UK Limited. http://dx.doi.org/10.1080/00223989809599167.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. 2 ed. Nahwah, New Jersey: Psychology Press, 2004.

SCHUSTER, M. da S.; DIAS, V. da V. Plano de Carreira nos Sistemas de Gestão Público e Privado: Uma Discussão a luz das Teorias Motivacionais. **Revista de Administração Imed**, Passo Fundo, p.1-17, 2012.

SCHWARZER, R. e JERUSALEM, M. Generalized Self-Efficacy. In J. Weinman, S. Wright e M. Johnston (Eds). Measures in health psycology: A user`s portifolio. **Causal and control beliefs**. p. 35-37. Windsor: NFER-NELSON. 1995.

SHARMA, M; GHOSH, A. Perception of Organizational Climate and Job Satisfaction in Nursing Staff Personnel, **Indian Journal of Social Work**. 2006. 67(3): 263-74.

SHARMA, S; MANANI, P. (2012). Relationship between Self-Esteem and Job Satisfaction among Teachers. **Journal Of Psychosocial Research**, 7(2), 291-296.

SHIFRIN, J. G.; PROCTOR, B. E.; PREVATT, F. F. Work Performance Differences Between College Students With and Without ADHD. **Journal Of Attention Disorders**, [s.l.], v. 13, n. 5, p.489-496, 27 maio 2009. SAGE Publications. http://dx.doi.org/10.1177/1087054709332376.

SILVA JÚNIOR, S. D. da; COSTA, F. J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 15, p.1-16, out. 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional** ferramentas de diagnóstico e de gestão. 1 ed. Porto Alegre: Artmed, 2013.

SKALLI, A.; THEODOSSIOU, I.; VASILEIOU, E. Jobs as Lancaster goods: Facets of job satisfaction and overall job satisfaction. **The Journal Of Socio-economics**, [s.l.], v. 37, n. 5, p.1906-1920, out. 2008. Elsevier BV. http://dx.doi.org/10.1016/j.socec.2008.04.003.

SOUZA, I.; SOUZA, M. A. Validação da Escala de Autoeficácia Geral Percebida. **Revista Universidade Rural: Série Ciências Humanas.** Seropédica, RJ: EDUR, v.26, n.1-2, p. 12-17. 2004.

SPECTOR, P. E. **Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences**. Oaks: Sage, 1997.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

SPECTOR, P. E. Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. **Psychological Bulletin**, [s.l.], v. 91, n. 3, p.482-497, 1982. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.91.3.482.

SPECTOR, P. E. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. **American Journal Of Community Psychology**, [s.l.], v. 13, n. 6, p.693-713, dez. 1985. Wiley-Blackwell. http://dx.doi.org/10.1007/bf00929796.

STAW, B. M,; ROSS, J. Stability in the midst of change: a dispositional approach to job atitudes.. **Journal Of Applied Psychology**, [s.l.], v. 70, n. 3, p.469-480, 1985. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.70.3.469.

STRINGER, C.; DIDHAM, J.; THEIVANANTHAMPILLAI, P. Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. **Qualitative Research In Accounting & Management**, [s.l.], v. 8, n. 2, p.161-179, 21 jun. 2011. Emerald. http://dx.doi.org/10.1108/11766091111137564.

ULLMAN, J. B. Structural Equation Modeling. In: Tabachinick, B. G. Fidell. L. S. (Ed.). **Using Multivariate Statistics**. Needham Heights: Allyn & Bacon, 2001

VALENTINI, F.; DAMÁSIO, B. F. Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta: Indicadores de Precisão. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [s.l.], v. 32, n. 2, p.1-7, 2016. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/0102-3772e322225.

VALLE, A. da R. **Monitoramento da satisfação no trabalho em uma empresa financeira.** 2007. 181 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/2585>. Acesso em: 05 dez. 2017.

VAN DE VIJVER, F. J.; LEUNG, K. **Methods and data analysis for cross-cultural research.** New York: Sage, 1997.

VESPASIANO, C. S.; MENDES, A. C. B. Bem-estar no trabalho, comprometimento e satisfação de servidores técnico-administrativos com sua atividade. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p.81-101, jan. 2017.

VIJAYASHREE, L.; JAGDISCHCHANDRA, M. Locus of control and job satisfaction: PSU employees. **Serbian Journal Of Management**, [s.l.], v. 6, n. 2, p.193-203, 2011. Centre for Evaluation in Education and Science (CEON/CEES). http://dx.doi.org/10.5937/sjm1102193v.

VOLPI, J. H. **Particularidades sobre o temperamento, a personalidade e o caráter, segundo a psicologia corporal**. Curitiba: Centro Reichiano, 2004. Disponível em: <http://www.centroreichiano.com.br/artigos/Artigos/VOLPI-Jose-Henrique-Particularidades-sobre-o-temperamento-a-personalidade.pdf>. Acesso em 01 jun. 2018.

WATSON, D.; CLARK, L. A.; HARKNESS, A. R. Structures of personality and their relevance to psychopathology. **Journal Of Abnormal Psychology**, [s.l.],

v. 103, n. 1, p.18-31, 1994. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/0021-843x.103.1.18.

WATSON, D.; PENNEBAKER, J. W; FOLGER, R. Beyond Negative Affectivity. **Journal Of Organizational Behavior Management**, [s.l.], v. 8, n. 2, p.141-158, 7 jul. 1987. Informa UK Limited. http://dx.doi.org/10.1300/j075v08n02_09.

WEISS, H. M. Deconstructing job satisfaction. **Human Resource Management Review**, [s.l.], v. 12, n. 2, p.173-194, jun. 2002. Elsevier BV. http://dx.doi.org/10.1016/s1053-4822(02)00045-1.

WHEATON, B. *et al.* Assessing Reliability and Stability in Panel Models. **Sociological Methodology**, [s.l.], v. 8, p.84-136, 1977. JSTOR. http://dx.doi.org/10.2307/270754.

WHELPLEY, C. E.; MCDANIEL, M. A. Self-esteem and counterproductive work behaviors: a systematic review. **Journal Of Managerial Psychology**, [s.l.], v. 31, n. 4, p.850-863, 9 maio 2016. Emerald. http://dx.doi.org/10.1108/jmp-01-2014-0008.

WRIGHT, J. C.; MISCHEL, W. A conditional approach to dispositional constructs: The local predictability of social behavior. **Journal Of Personality And Social Psychology**, [s.l.], v. 53, n. 6, p.1159-1177, 1987. American Psychological Association (APA). http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.53.6.1159.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

Apêndices

Apêndice A – Questionário de traços de personalidade, satisfação e desempenho no trabalho

Questionário de Traços de Personalidade, Satisfação e Desempenho no Trabalho

Solicito sua colaboração no preenchimento deste questionário anônimo. Agradeço sua atenção e disponibilidade. Por favor, reflita sobre o cotidiano do seu trabalho. Solicita-se total sinceridade ao responder as questões. Muito obrigado!

Idade: _____ **Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino
Atua na instituição como: ( ) Técnico-administrativo ( ) Docente

Escolaridade:
( ) Ensino Fundamental ( ) Especialização
( ) Ensino Médio ( ) Mestrado
( ) Ensino Superior ( ) Doutorado

Tempo de serviço na instituição:
( ) 0 a 4 anos ( ) 15 a 19 anos
( ) 5 a 9 anos ( ) 20 a 24 anos
( ) 10 a 14 anos ( ) 25 ou anos ou mais

Remuneração:
( ) Menos de R$ 1.000,00 ( ) Entre R$ 1.000,01 e R$ 3.000,00 ( ) Entre R$ 3.000,01 e R$ 5.000,00 ( ) Entre R$ 5.000,01 e R$ 7.000,00 ( ) Entre R$ 7.000,01 e R$ 9.000,00
( ) Entre R$ 9.000,01 e R$ 11.000,00 ( ) Entre R$ 11.000,01 e R$ 13.000,00
( ) Entre R$ 13.000,01 e R$ 15.000,00 ( ) Acima de R$ 15.000,00

Assinale um dos números da escala abaixo que melhor expresse sua opinião em relação a você mesmo.

Nas questões a seguir, a escala varia entre **1 (Não é verdade a meu respeito)** e **5 (É totalmente verdade a meu respeito)**.

	1	2	3	4	5
Q1. Eu posso resolver a maioria dos problemas, se fizer o esforço necessário.					
Q2. Mesmo que alguém se oponha eu encontro maneiras e formas de alcançar o que quero.					
Q3. Tenho facilidade para persistir em minhas intenções e alcançar meus objetivos.					
Q4. Tenho confiança para me sair bem em situações inesperadas.					
Q5. Devido às minhas capacidades, sei como lidar com situações imprevistas.					
Q6. Consigo sempre resolver os problemas difíceis quando me esforço bastante.					
Q7. Eu me mantenho calmo mesmo enfrentando dificuldades porque confio na minha capacidade de resolver problemas.					
Q8. Quando eu enfrento um problema, geralmente consigo encontrar diversas soluções.					
Q9. Se estou com problemas, geralmente encontro uma saída.					
Q10. Não importa a adversidade, eu geralmente consigo enfrentá-la.					

Nas questões a seguir, a escala varia entre **1 (Discordo plenamente)** e **5 (Concordo plenamente)**.

	1	2	3	4	5
Q11. Eu sinto que sou uma pessoa de valor, no mínimo, tanto quanto as outras pessoas.					
Q12. Eu acho que eu tenho várias boas qualidades.					
Q13. Levando tudo em conta, eu penso que eu sou um fracasso.					
Q14. Eu acho que sou capaz de fazer as coisas tão bem quanto a maioria das pessoas.					
Q15. Eu acho que eu não tenho muito do que me orgulhar.					
Q16. Eu tenho uma atitude positiva com relação a mim mesmo.					
Q17. No conjunto, eu estou satisfeito comigo.					
Q18. Eu gostaria de poder ter mais respeito por mim mesmo.					
Q19. Às vezes eu me sinto inútil.					
Q20. Às vezes eu acho que não presto para nada.					
Q21. Sou responsável por meus próprios sucessos.					
Q22. Eu posso realizar qualquer coisa que eu realmente definir em minha mente.					
Q23. Sou responsável por minhas falhas.					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Q24. Meus insucessos são resultados dos erros que cometi.					
Q25. Não há nenhum sentido em planejar muito, pois se algo de bom tem de acontecer, acontecerá.					
Q26. As coisas realmente boas que acontecem comigo são resultado de muita sorte.					
Q27. A maioria das vezes os meus problemas são devidos a acontecimentos ruins.					
Q28. Eu tenho pouco controle sobre as coisas ruins que acontecem comigo.					
Q29. Sou depressivo, triste.					
Q30. Sou temperamental, mudo de humor facilmente.					
Q31. Sou emocionalmente estável, não me altero facilmente.					
Q32. Sou relaxado, controlo bem o estresse.					
Q33. Mantenho-me calmo nas situações tensas.					
Q34. Fico tenso com frequência.					
Q35. Fico nervoso facilmente.					
Q36. Preocupo-me muito com tudo.					
Q37. Sinto-me bastante satisfeito com meu trabalho atual.					
Q38. Na maioria dos dias estou entusiasmado com meu trabalho.					
Q39. Cada dia no trabalho parece que nunca terminará.					
Q40. Eu encontro o prazer real em meu trabalho.					
Q41. Eu considero meu trabalho bastante desagradável.					
Q42. Eu sou sempre otimista com relação ao meu futuro					
Q43. Espero que mais coisas boas aconteçam do que as ruins					

Na questão a seguir, a escala varia entre **1 (Discordo plenamente)** e **4 (Concordo plenamente)**.

	1	2	3	4
Q44. Deixo-me afetar muito pelas coisas				

Nas questões a seguir, a escala varia entre **1 (Nunca)** e **5 (Sempre)**.

	1	2	3	4	5
Q45. Com que frequência seu desempenho foi superior ao da maioria dos funcionários no seu trabalho?					
Q46. Com que frequência seu desempenho foi inferior ao da maioria dos funcionários no seu trabalho?					
Q47. Com que frequência você não trabalhou quando deveria estar trabalhando?					
Q48. Com que frequência você percebeu que não estava trabalhando com o devido cuidado?					
Q49. Com que frequência a qualidade do seu trabalho foi inferior ao esperado?					
Q50. Com que frequência você não se concentrou o suficiente no trabalho?					

Nas questões a seguir, a escala varia entre **1 (Pior desempenho)** e **5 (Melhor desempenho)**.

	1	2	3	4	5
Q51. Como você avaliaria o desempenho habitual da maioria dos funcionários em um trabalho semelhante ao seu?					
Q52. Como você avaliaria seu desempenho habitual no trabalho no último ano?					
Q53. Como você avaliaria seu desempenho global no trabalho nos dias trabalhados nas últimas 4 semanas (28 dias)?					

Q54. Como você compararia o seu desempenho global no trabalho nos dias em que você trabalhou durante as últimas 4 semanas (28 dias) com o desempenho da maioria dos outros funcionários que tem um trabalho semelhante ao seu?

(Assinale apenas uma das alternativas abaixo)

( ) Você foi muito melhor que os outros funcionários
( ) Você foi moderadamente melhor que os outros funcionários
( ) Você foi um pouco melhor que os outros funcionários
( ) Você foi mediano
( ) Você foi um pouco pior que os outros funcionários
( ) Você foi moderadamente pior que os outros funcionários
( ) Você foi muito pior que os outros funcionários

Nas questões a seguir, a escala varia entre **1 (Discordo plenamente)** e **6 (Concordo plenamente)**.

	1	2	3	4	5	6
Q55. Não confio nos colegas.						
Q56. Na minha equipe se compartilham informações.						
Q57. Não se compartilha informação na minha equipe.						
Q58. Não percebo pessoas em meu trabalho como equipe.						
Q59. Sou tratado com estima e respeito.						
Q60. Tenho confiança em meu chefe.						
Q61. Recebo salário justo pela minha responsabilidade						
Q62. Meu salário é justo em relação às atribuições.						
Q63. Meu salário corresponde ao desempenho que apresento.						
Q64. A Retribuição do governo federal é justa.						
Q65. A política salarial do governo federal estimula o meu desempenho.						
Q66. O Salário do meu cargo é insuficiente.						
Q67. As condições físicas do meu trabalho são adequadas (higiene, iluminação, ventilação, ruído, temperatura, mobiliário).						
Q68. Tenho acesso a material e equipamentos adequados.						
Q69. Há suporte tecnológico (computadores, impressoras).						
Q70. O espaço físico é adequado ao meu serviço.						
Q71. O local de trabalho é adequado às minhas atividades.						
Q72. Os equipamentos do meu local de trabalho são adequados aos tipos de tarefas desempenhadas.						
Q73. Meu trabalho tem papel importante em minha vida.						
Q74. O meu trabalho é fonte de inspiração.						
Q75. Existe variedade no meu trabalho.						
Q76. Utilizo meus conhecimentos no trabalho.						
Q77. Pratico minhas habilidades e capacidades no trabalho.						
Q78. Há a possibilidade de enriquecimento de conteúdo (ampliação das atividades desenvolvidas e da responsabilidade atribuída) no meu cargo.						
Q79. Tenho oportunidade de treinamentos.						
Q80. A quantidade de treinamentos que realizo no meu trabalho é satisfatória.						
Q81. É possível se obter treinamento quando solicitado.						
Q82. Faço os treinamentos que me interessam.						
Q83. Participo de treinamentos.						
Q84. A política de treinamento não atende às minhas necessidades.						
Q85. A política de ascensão profissional é confusa.						
Q86. O comissionamento (nomeação para cargo ou função em comissão) da instituição é justo.						
Q87. Tenho pouca oportunidade de ascensão.						
Q88. Os funcionários têm chances iguais de promoção.						
Q89. Tenho oportunidade de ascensão.						

Apêndice B – Termo de Confidencialidade

Termo de Confidencialidade
Universidade Federal de Pelotas
Faculdade de Administração e Turismo - FAT
Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP

Título do projeto*:* Determinantes da satisfação no trabalho e seus reflexos no desempenho: um estudo com servidores de uma universidade federal

Pesquisadores responsáveis: Prof. Dr. Everton Anger Cavalheiro e Giovani Luiz Garcia Constantino

Instituição/Departamento: UFPEL - Faculdade de Administração e Turismo

Telefone para contato: (53) 98111-9553

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos respondentes cujos dados serão coletados através de um questionário estruturado. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente projeto.

As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, situado na Rua Gomes Carneiro, nº. 1, Bloco B, sala 448 – Campus Porto, UFPEL. As informações serão armazenadas por um período de 5 anos sob a responsabilidade do Prof. Dr. Everton Anger Cavalheiro***.***

Eu,_____,
estou ciente e de acordo.

_____

Assinatura do respondente

Giovani Constantino

Apêndice C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
Universidade Federal de Pelotas
Faculdade de Administração e Turismo - FAT
Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP

Título do projeto*:* Determinantes da satisfação no trabalho e seus reflexos no desempenho: um estudo com servidores de uma universidade federal

Pesquisadores responsáveis: Prof. Dr. Everton Anger Cavalheiro e Giovani Luiz Garcia Constantino

Instituição/Departamento: *UFPEL* – Faculdade de Administração e Turismo

Telefone para contato: *(53) 98111-9553*

Prezado(a) Senhor(a),

Você está sendo convidado(a) a responder às perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária e anônima. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes que você decida participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

O objetivo do estudo é investigar em que nível os traços de personalidade e as facetas da satisfação no trabalho determinam a satisfação global e o desempenho no trabalho dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior - IFES. Como benefícios, esta pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado, permitindo compreender os principais aspectos que levam à satisfação e ao desempenho no serviço público. Com base nos resultados obtidos, será possível desenvolver ações que possam contribuir para melhor satisfação e desempenho dos servidores da IFES.

É importante ressaltar que o preenchimento desse questionário pode causar algum desconforto emocional devido ao cunho pessoal das perguntas. Além disso, as informações fornecidas terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados forem divulgados.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu,_____, concordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

_____

Assinatura do respondente

Giovani Constantino

Anexos

Anexo A – Escala de Brayfield e Rothe (1951)

JOB QUESTIONNAIRE

Some jobs are more interesting and satisfying than others. We want to know how people feel about different jobs. This blank contains eighteen statements about jobs. You are to cross out the phrase below each statement which best describes how you feel about your present job. There are no right or wrong answers. We should like your honest opinion on each one of the statements. Work out the sample item numbered (0).

0. There are some conditions concerning my job that could be improved.
STRONGLY AGREE AGREE UNDECIDED DISAGREE STRONGLY DISAGREE

1. My job is like a hobby to me.
STRONGLY AGREE AGREE UNDECIDED DISAGREE STRONGLY DISAGREE

2. My job is usually interesting enough to keep me from getting bored.
STRONGLY AGREE AGREE UNDECIDED DISAGREE STRONGLY DISAGREE

3. It seems that my friends are more interested in their jobs.
STRONGLY AGREE AGREE UNDECIDED DISAGREE STRONGLY DISAGREE

4. I consider my job rather unpleasant.
STRONGLY AGREE AGREE UNDECIDED DISAGREE STRONGLY DISAGREE

5. I enjoy my work more than my leisure time.
STRONGLY AGREE AGREE UNDECIDED DISAGREE STRONGLY DISAGREE

6. I am often bored with my job.
STRONGLY AGREE AGREE UNDECIDED DISAGREE STRONGLY DISAGREE

7. I feel fairly well satisfied with my present job.
STRONGLY AGREE AGREE UNDECIDED DISAGREE STRONGLY DISAGREE

8. Most of the time I have to force myself to go to work.
STRONGLY AGREE AGREE UNDECIDED DISAGREE STRONGLY DISAGREE

9. I am satisfied with my job for the time being.
STRONGLY AGREE AGREE UNDECIDED DISAGREE STRONGLY DISAGREE

10. I feel that my job is no more interesting than others I could get.
STRONGLY AGREE AGREE UNDECIDED DISAGREE STRONGLY DISAGREE

11. I definitely dislike my work.
STRONGLY AGREE AGREE UNDECIDED DISAGREE STRONGLY DISAGREE

12. I feel that I am happier in my work than most other people.
STRONGLY AGREE AGREE UNDECIDED DISAGREE STRONGLY DISAGREE

13. Most days I am enthusiastic about my work.
STRONGLY AGREE AGREE UNDECIDED DISAGREE STRONGLY DISAGREE

14. Each day of work seems like it will never end.
STRONGLY AGREE AGREE UNDECIDED DISAGREE STRONGLY DISAGREE

15. I like my job better than the average worker does.
STRONGLY AGREE AGREE UNDECIDED DISAGREE STRONGLY DISAGREE

16. My job is pretty uninteresting.
STRONGLY AGREE AGREE UNDECIDED DISAGREE STRONGLY DISAGREE

17. I find real enjoyment in my work.
STRONGLY AGREE AGREE UNDECIDED DISAGREE STRONGLY DISAGREE

18. I am disappointed that I ever took this job.
STRONGLY AGREE AGREE UNDECIDED DISAGREE STRONGLY DISAGREE

FIG. 1. Revised job satisfaction blank.

Anexo B – Health and Work Performance Questionnaire (HPQ)

18

B12.As perguntas seguintes dizem respeito ao tempo que você passou no seu horário de trabalho nas últimas 4 semanas (28 dias). Assinale, para cada pergunta, a resposta que mais se aproxima do que ocorreu.

	Sempre	Frequente mente	Às vezes	Raramente	Nunca
B12a. Com que frequência seu desempenho foi superior ao da maioria dos funcionários no seu trabalho?	○	○	○	○	○
B12b. Com que frequência seu desempenho foi inferior ao da maioria funcionários no seu trabalho?	○	○	○	○	○
B12c. Com que frequência você não trabalhou quando deveria estar trabalhando?	○	○	○	○	○
B12d. Com que frequência você percebeu que não estava trabalhando com o devido cuidado?	○	○	○	○	○
B12e. Com que frequência a qualidade do seu trabalho foi inferior ao esperado?	○	○	○	○	○
B12f. Com que frequência você não se concentrou o suficiente no trabalho?	○	○	○	○	○
B12g. Com que frequência seus problemas de saúde limitaram o tipo ou volume de trabalho que você conseguiu realizar?	○	○	○	○	○

B13. Em uma escala de 0 a 10, em que 0 é o pior desempenho que alguém poderia ter no seu trabalho e 10 é o desempenho do melhor trabalhador, como você avaliaria o desempenho habitual da maioria dos funcionários em um trabalho semelhante ao seu?

Pior desempenho										Melhor desempenho
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

B14. Nesta mesma escala de 0 a 10, como você avaliaria seu desempenho habitual no trabalho no último ano?

Pior desempenho										Melhor desempenho
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

B15. Nesta mesma escala de 0 a 10, como você avaliaria seu desempenho global no trabalho nos dias trabalhados nas últimas 4 semanas (28 dias)?

Pior desempenho										Melhor desempenho
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

(continua)

(continuação)

19

B16. Como você compararia o seu desempenho global no trabalho nos dias em que você trabalhou durante as últimas 4 semanas (28 dias) com o desempenho da maioria dos funcionários que tem um trabalho semelhante ao seu? (Assinale apenas uma alternativa).

- ○ Você foi **muito melhor** que os outros funcionários
- ○ Você foi **moderadamente melhor** que os outros funcionários
- ○ Você foi **um pouco melhor** que os outros funcionários

- ○ Você foi **mediano**

- ○ Você foi **um pouco pior** que os outros funcionários
- ○ Você foi **moderadamente pior** que os outros funcionários
- ○ Você foi **muito pior** que os outros funcionários

Anexo C – Escala de Autoestima de Rosenberg (1979)

ANEXO 1

Leia cada frase com atenção e faça um círculo em torno da opção mais adequada

1. Eu sinto que sou uma pessoa de valor, no mínimo, tanto quanto as outras pessoas.
(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) Concordo (4) Concordo Totalmente

2. Eu acho que eu tenho várias boas qualidades.
(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) Concordo (4) Concordo Totalmente

3. Levando tudo em conta, eu penso que eu sou um fracasso.
(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) Concordo (4) Concordo Totalmente

4. Eu acho que sou capaz de fazer as coisas tão bem quanto a maioria das pessoas.
(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) Concordo (4) Concordo Totalmente

5. Eu acho que eu não tenho muito do que me orgulhar.
(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) Concordo (4) Concordo Totalmente

6. Eu tenho uma atitude positiva com relação a mim mesmo.
(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) Concordo (4) Concordo Totalmente

7. No conjunto, eu estou satisfeito comigo.
(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) Concordo (4) Concordo Totalmente

8. Eu gostaria de poder ter mais respeito por mim mesmo.
(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) Concordo (4) Concordo Totalmente

9. Às vezes eu me sinto inútil.
(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) Concordo (4) Concordo Totalmente

10. Às vezes eu acho que não presto para nada.
(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) Concordo (4) Concordo Totalmente

Observação: Os itens 3, 5, 8, 9 e 10 devem ser invertidos para calcular a soma dos pontos

Anexo D – Inventário dos Cinco Grandes Fatores da Personalidade

134

8. Anexos

Anexo A – Inventário dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade

INSTRUÇÕES. A seguir encontram-se algumas características que podem ou não lhe dizer respeito. Por favor, escolha um dos números na escala abaixo que melhor expresse sua opinião em relação a você mesmo e anote no espaço ao lado de cada afirmação. Vale ressaltar que não existem respostas certas ou erradas. Utilize a seguinte escala de resposta:

1 Discordo totalmente	**2** Discordo em parte	**3** Nem concordo nem discordo	**4** Concordo em parte	**5** Concordo totalmente

Eu me vejo como alguém que ...

____01. É conversador, comunicativo.
____02. Às vezes é frio e distante.
____03. Tende a ser crítico com os outros.
____04. É minucioso, detalhista no trabalho.
____05. É assertivo, não teme expressar o que sente.
____06. Insiste até concluir a tarefa ou o trabalho.
____07. É depressivo, triste.
____08. Gosta de cooperar com os outros.
____09. É original, tem sempre novas idéias.
____10. É temperamental, muda de humor facilmente.
____11. É inventivo, criativo.
____12. É reservado.
____13. Valoriza o artístico, o estético.
____14. É emocionalmente estável, não se altera facilmente.
____15. É prestativo e ajuda os outros.
____16. É, às vezes, tímido, inibido.
____17. Pode ser um tanto descuidado.
____18. É amável, tem consideração pelos outros.
____19. Tende a ser preguiçoso.
____20. Faz as coisas com eficiência.
____21. É relaxado, controla bem o estresse.
____22. É facilmente distraído.
____23. Mantém-se calmo nas situações tensas.
____24. Prefere trabalho rotineiro.
____25. É curioso sobre muitas coisas diferentes.
____26. É sociável, extrovertido.
____27. É geralmente confiável.
____28. É, às vezes, rude (grosseiro) com os outros.
____29. É cheio de energia.
____30. Começa discussões, disputas com os outros.
____31. É um trabalhador de confiança.
____32. Faz planos e os segue a risca.
____33. Tem uma imaginação fértil.
34. Fica tenso com frequência.
____35. É engenhoso, alguém que gosta de analisar profundamente as coisas.
____36. Fica nervoso facilmente.
____37. Gera muito entusiasmo.
____38. Tende a ser desorganizado.
____39. Gosta de refletir, brincar com as idéias.
____40. Tem capacidade de perdoar, perdoa fácil.
____41. Preocupa-se muito com tudo.
____42. Tende a ser quieto, calado.
____43. Tem poucos interesses artísticos.
____44. É sofisticado em artes, música ou literatura.

Anexo E – Versão brasileira da *The General Self-Efficacy Scale* (GSE)

ESCALA DE AUTOEFICÁCIA GERAL PERCEBIDA

Versão Portuguesa de Renato Nunes, Ralf Schwarzer & Matthias Jerusalem, 1999.
Versão Inicial Brasileira Sbicigo, Teixeira, Dias, & Dell'aglio, 2012.
Versão Brasileira Final Gomes-Valério, 2016.

NOME: _____

Data: _____/_____/ _____ Registro:_____

Abaixo são apresentadas algumas frases. Leia cada frase e circule o número que melhor descreve você, conforme o esquema de respostas abaixo:

1- não é verdade a meu respeito	2- é dificilmente verdade a meu respeito	3- é moderadamente verdade a meu respeito	4- é totalmente verdade a meu respeito

1. Eu posso resolver a maioria dos problemas, se fizer o esforço necessário.	1	2	3	4
2. Mesmo que alguém se oponha eu encontro maneiras e formas de alcançar o que quero.	1	2	3	4
3. Tenho facilidade para persistir em minhas intenções e alcançar meus objetivos	1	2	3	4
4. Tenho confiança para me sair bem em situações inesperadas.	1	2	3	4
5. Devido às minhas capacidades, sei como lidar com situações imprevistas.	1	2	3	4
6. Consigo sempre resolver os problemas difíceis quando me esforço bastante.	1	2	3	4
7. Eu me mantenho calmo mesmo enfrentando dificuldades porque confio na minha capacidade de resolver problemas.	1	2	3	4
8. Quando eu enfrento um problema, geralmente consigo encontrar diversas soluções.	1	2	3	4
9. Se estou com problemas, geralmente encontro uma saída.	1	2	3	4
10. Não importa a adversidade, eu geralmente consigo enfrentar enfrentá-la.	1	2	3	4

Anexo F – Escala de Lócus de Controle Mirowsky e Ross (1991)

and balanced 2×2 measure of the sense of control by reference to content, concurrent criteria, and construct relatiõns (Nunnally 1978). The goal is to show that the crossed and balanced index measures the sense of control without bias owing to defense or agreement and without contamination from associated factors, such as depression.

An index shows *content validity* if it appears to represent its domain of content without contamination from others. The 2×2 design helps provide content validity. In addition, the statements should be about the personal sense of control over one's life, *not* about other things that may cause or result from it. The statements will be about perceived responsibility for outcomes in one's life, *not* about hopelessness, apprehension, positive or negative self-regard, or the likelihood of success or failure. Confirmatory factor analysis will show that the crossed and balanced index is not biased by defense, agreement, or depression.

An index shows *criterion validity* if it compares well with a common standard. In measuring the sense of control, Rotter's (1966) index comes close to being a universal standard in that most researchers are familiar with it and most other indexes have been compared to it. A confirmatory factor analysis will show that the factor tapped by our index of the sense of control is highly correlated with Rotter's locus-of-control factor, but not perfectly correlated with it. The differences reflect a sharper focus of the 2×2 items compared to Rotter's.

An index shows *construct validity* if it correlates with measures of theoretically related variables in the expected ways. In particular, one expects the sense of control to increase with education and income, to be lower among minorities than among nonminorities, and to decrease with old age (Mirowsky and Ross 1983, 1984; Rodin 1986). In addition, one expects depression to decrease as the sense of control increases (Benassi, Sweeney, and Dufour 1988; Pearlin et al. 1981). A structural equation model will show that ascribed and achieved social statuses are related to the factor tapped by our measure as theory predicts. The model also will show that the sociodemographic patterns are not attributable to bias caused by defense, agreement, or depression or to efforts on one cell of the 2×2 table but not to others.

Subjects

The analyses that follow use data from two studies, described next. Concurrent criterion validity is assessed using the responses of a sample of university students. Construct validity is assessed using the responses of a statewide sample of adults.

Students. The student subjects were enrolled in an introductory sociology course during fall 1988. The section was not taught by the authors, and neither the textbook nor prior lectures mentioned locus of control. The students read the instructions and questions and recorded answers on a standard machine-readable "bubble form" of the type used routinely in examinations. They were assured of the confidentiality of their answers and instructed not to identify themselves on the answer sheet. Rotter's questions appeared first, then the 2×2 items, and then the depression questions. Because of inadequate, incomplete responses, the answers of 18 students were removed, resulting in a sample of $N_s = 225$.

Community. The community subjects were randomly selected in 1985 from English-speaking adults who were living in Illinois households with telephones. The response rate was 73 percent. Of the 809 persons who were interviewed, 96 were excluded because of missing data (primarily family income), producing a sample of $N_c = 713$. [(The sample is described in detail elsewhere; see (Mirowsky and Ross 1990a, 1990b.)] The items used in this study were embedded in a longer interview on a variety of topics. In the community study, the depression questions were asked first, followed by the items measuring the sense of control. The interviews were conducted by professional interviewers who were not otherwise connected with this specific research project and were not informed of its objectives in any detail.

Measures

Balanced 2×2 control items and indexes. Subjects in both samples were asked whether they agreed with each of the following statements (in the order shown): (1) "There's no sense planning a lot—if something good is going to happen, it will"; (2) "The really good things that happen to me are mostly luck"; (3) "I am responsible for my own successes"; (4) "I can do just about anything

This content downloaded from 195.34.78.61 on Sat, 21 Jun 2014 22:07:59 PM
All use subject to JSTOR Terms and Conditions

(continua)

(continuação)

I really set my mind to"; (5) "Most of my problems are due to bad breaks"; (6) "I have little control over the bad things that happen to me"; (7) "My misfortunes are the result of mistakes I have made"; (8) "I am responsible for my failures."

In both samples, the instructions were, "Here are some statements people have made. For each of the following please tell me if you strongly agree, agree, disagree, or strongly disagree." The statements followed. In the community telephone interviews, each statement was read, and followed, when necessary, by the prompt, "Do you strongly agree, agree, disagree, or strongly disagree?" In both data sets, "strongly agree" is coded +2, "agree" is coded +1, "disagree" is coded −1, and "strongly disagree" is coded −2. A nonresponse or "Don't know" is coded 0, but a respondent's answers are eliminated from this analysis if there are more than two such codes.

Naming the items x_1 through x_8 sequentially, the variables in Tables 1 and 2 are defined as follows: $E_G = (x_1 + x_2)$, $I_G = (x_3 + x_4)$, $E_B = (x_5 + x_6)$, $I_B = (x_7 + x_8)$.

Depression items and subscales. The depression questions are subset from the 20-item Center for Epidemiologic Studies' Depression Scale (CES-D) (Radloff 1977; Ross and Mirowsky 1984b). The seven items were chosen to maximize correlation with the total index while eliminating items that might indicate locus of control (such as feeling one's life is a failure) or items that may not be appropriate for comparisons of men and women (such as crying or feeling that people are unfriendly). An index of the seven items has an alpha reliability of .76, compared to .84 for the full 20-item CES-D. The 7-item subindex correlates .92 with the full CES-D.

The CES-D measures the amount of a subject's sadness and malaise over the previous week. It does not classify subjects according to a current major depressive episode. However, cross-sectional data show that the probability of qualifying for a diagnosis of current major depressive episode increases with the CES-D score (Boyd et al. 1982; Lewinsohn, Hoberman, & Rosenbaum 1988). The probability of qualifying for other psychiatric diagnoses also increases with the CES-D score. Subjects with high CES-D scores who do not qualify for a diagnosis of current major depressive episode tend to qualify for other stress-related diagnoses; are excluded from a diagnosis because of a major physical illness, bereavement, or the absence of role impairment; or have not had problems long enough to qualify. Data collected over time show that the probability of subsequently qualifying for a diagnosis of new major depressive episode increases with the initial CES-D score (Lewinsohn et al. 1988). Overall, the CES-D measures feelings that people typically find unpleasant and wish to avoid, that are necessary but not sufficient to qualify for a diagnosis of major depression, and that increase the risk of a subsequent major depressive episode.

Subjects in both samples were asked how many days in the past week they experienced each of the following (numbered beginning with 9, to distinguish these items from the control items): (9) "Felt you just couldn't get going?" (10) "Felt sad?" (11) "Had trouble getting to sleep or staying asleep?" (12) "Felt that everything was an effort?" (13) "Felt lonely?" (14) "Felt you couldn't shake the blues?" (15) "Had trouble keeping your mind on what you were doing?" To simplify confirmatory factor models, we computed two subindexes from the seven items, representing the first two common factors of the CES-D: $sadMood = (x_{10} + x_{13} + x_{14})/3$, $Malaise = (x_9 + x_{11} + x_{12} + x_{15})/4$.

Rotter's items and subscales. The student subjects were asked Rotter's External versus Internal Locus-of-Control questions (Rotter 1966). The items consist of 29 forced-choice pairs. The students were given Rotter's standard instructions, with forced-choice pairs listed as numbered by Rotter (see also, Lefcourt 1976). To aid validation and to simplify confirmatory factor models, we calculated five subindexes of pairs in five domains. Each subindex is the count of *internal* choices from pairs in the category, divided by the number of pairs in the category *Life*—statements about life, people, or oneself in general, such as "People's misfortunes result from the mistakes they make" and "When I make plans, I am almost certain I can make them work" (Rotter's items 2, 4, 9, 11, 13, 15, 18, 21, 25, and 28); *Friends*—statements about friendship, such as "No matter how hard you try, some people just don't like you" and "How many friends you have depends on how nice a person you are" (Rotter's items 7, 20, and 26); *Leadership*—statements about leadership, such as "Without the right breaks, one cannot be an

This content downloaded from 195.34.78.61 on Sat, 21 Jun 2014 22:07:59 PM
All use subject to JSTOR Terms and Conditions

Anexo G – Questionário de Satisfação no Trabalho de Valle (2007)

ANEXO 06

Relação de itens por fator para as duas versões do (QST).

Relação de itens por fator para o Modelo Completo

Nome do fator	Itens do questionário
Rel. de Chefes e Colegas	24. Na minha equipe se compartilham informações.
	26. Não se compartilha informação na minha equipe.
	37. Não percebo pessoas em meu trabalho como equipe.
	51. Tenho confiança em meu chefe.
	49. Sou tratado c/estima e respeito.
	7. Há apoio entre membros da minha equipe.
	18. Não confio nos colegas.
	1. A chefia compartilha frequentemente informações na minha equipe.
	2. No meu local de trabalho tenho liberdade de me expressar.
	25. Não me relaciono bem com pessoas na equipe.
	4. Há desconfiança entre membros da minha equipe.
	11. A chefia não trata c/igualdade os membros de minha equipe.
	23. Minhas características pessoais são respeitadas.
	15. Colegas reconhecem meu valor.
Recompensas	29. Meu salário é justo em relação às atribuições.
	10. Recebo salário justo pela responsabilidade que me é conferida.
	31. Meu salário corresponde ao desempenho que apresento.
	45. Política salarial do BB estimula meu desempenho.
	35. Retribuição do Banco do Brasil é justo.
	50. Salário do meu cargo é insuficiente.
	9. Recebo benefícios adequados.
	41. A política de comissionamento da minha empresa é justa.
Condições de Trabalho	30. Local de trabalho é adequado às minhas atividades.
	28. Espaço físico é adequado ao meu serviço.
	39. Os equipamentos do meu local de trabalho são adequados ao tipo de tarefas desempenhadas.
	6. Condições físicas do meu trabalho são adequadas.
	17. Há suporte tecnológico.
	8.Tenho acesso a material e equipamento adequados.
	5. Sistemas on line adequados ao meu trabalho.
Trabalho Desafiador	34. Existe variedade no meu trabalho.
	43. Pratico minhas habilidades e capacidades no trabalho.
	33. Meu trabalho é fonte de inspiração.
	38. Utilizo meus conhecimentos no trabalho.
	48. Há a possibilidade de enriquecimento do conteúdo no meu cargo.
	19. Executo tarefas diversificadas.
	22. Meu trabalho oferece poucos desafios.
	27. Meu trabalho tem papel importante em minha vida.

(continua)

170

(continua)

(continuação)

(continuação)

Nome do fator	Itens do questionário
	44. Posso ser criativo no trabalho.
	36. Meu trabalho é desestimulante.
	46. Estou satisfeito c/ o trabalho que executo.
	16. Não preciso utilizar minhas competências no trabalho.
	47. Sinto-me desestimulado no trabalho.
Oportunidade de Treinamentos	12. A quantidade de treinamentos que realizo no meu trabalho é satisfatória.
	41. Participo de treinamento.
	13. Possível obter treinamentos quando solicitado.
	14. Faço os treinamentos que me interessam.
	3. Tenho oportunidade de treinamentos.
	53. Política de treinamento não atende minhas necessidades.
Oportunidade de Crescimento	40. Funcionários têm chances iguais de promoção no BB.
	20. Comissionamento do BB é justo.
	32. Tenho pouca oportunidade de ascensão.
	21. Política de ascensão profissional no BB é confusa.
	52. Tenho oportunidade de ascensão.

Relação de itens por fator para o modelo reduzido.

Nome do Fator	Item do Questionário
Rel. de Chefes e Colegas	24. Na minha equipe se compartilham informações.
	26. Não se compartilha informação na minha equipe.
	37. Não percebo pessoas em meu trabalho como equipe.
	51. Tenho confiança em meu chefe.
	49. Sou tratado c/estima e respeito.
	18. Não confio nos colegas.
Recompensas	29. Meu salário é justo em relação às atribuições.
	31. Meu salário corresponde ao desempenho que apresento.
	10. Recebo salário justo pela minha responsabilidade.
	45. Política salarial do BB estimula meu desempenho.
	35. Retribuição do Banco do Brasil é justo.
	50. Salário do meu cargo é insuficiente.
Condições de Trabalho	30. Local de trabalho é adequado às minhas atividades.
	28. Espaço físico é adequado ao meu serviço.
	6. Condições físicas do meu trabalho são adequadas.
	39. Os equipamentos do meu local de trabalho são adequados ao tipo de tarefas desempenhadas.
	8. Tenho acesso a material e equipamentos adequados.
	17. Há suporte tecnológico.
Trabalho Desafiador	34. Existe variedade no meu trabalho.
	33. Meu trabalho é fonte de inspiração.
	43. Pratico minhas habilidades e capacidades no trabalho.
	38. Utilizo meus conhecimentos no trabalho.
	48. Há a possibilidade de enriquecimento do conteúdo no meu cargo.
	27. Meu trabalho tem papel importante em minha vida

(continua)

(continua)

(continuação)

(continuação)

Oportunidade de Treinamentos	12. A quantidade de treinamentos que realizo no meu trabalho é satisfatória. 13. Possível obter treinamentos quando solicitado. 14. Faço os treinamentos que me interessam. 42. Participo de treinamentos. 3. Tenho oportunidade de treinamentos. 53. Política de treinamento não atende minhas necessidades.
Oportunidade de Crescimento	40. Funcionários têm chances iguais de promoção no BB. 41. Comissionamento do BB é justo. 21. Política de ascensão profissional no BB é confusa. 32. Tenho pouca oportunidade de ascensão. 52. Tenho oportunidade de ascensão.