

Um estudo comparativo sobre a abordagem da satisfação no trabalho entre três escalas de medidas comportamentais

DOI: 10.31994/rvs.v11i2.700

Frederico Azevedo Alvim Assis¹

Camila Santos Fabre²

RESUMO

Uma vez que escalas psicométricas podem ser aplicadas para orientar políticas e práticas de gestão de pessoas, inclusive para se avaliar como se apresenta a satisfação no trabalho, de maneira geral, em uma determinada organização, este estudo consistiu em uma análise de como são estruturadas três escalas aplicadas no contexto brasileiro. Partiu-se do objetivo de comparar a abordagem do tema satisfação ao se analisar e delimitar convergências e complementaridades entre a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), Escala de Satisfação no Trabalho do *Occupational Stress Indicator* (EST-OSI) e o Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23. Desenvolvida, assim, uma pesquisa documental (visto que as análises se concentraram em como essas escalas são apresentadas para serem aplicadas), foi relevante considerar contribuições de pesquisas básicas, com ênfase sobre a projeção de teorias que possam ser apropriadas para a criação de instrumentos

¹ Professor nos cursos de graduação em Administração e Tecnólogos em Administração de Recursos Humanos e Tecnólogo em Gestão de Logística nas Faculdades Integradas Vianna Júnior; aluno de doutorado em Psicologia, pela Universidade Federal de Juiz de Fora; mestre em Psicologia pela Universidade Federal de São João del Rei; Especialista em Gestão de Negócios pela Universidade de Brasília; Administrador pela Faculdade Machado Sobrinho; Psicólogo pela Universidade Federal de Juiz de Fora – fredalvim@yahoo.com.br – ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4292-555X>

² Auxiliar em Administração no IF Sudeste MG; Mestranda em Administração Pública pela Universidade Federal de Juiz de Fora; Graduanda em Direito pela Doctum - camila.s.fabre@gmail.com – ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2885-1726>

plausíveis de serem empregados no desenvolvimento de pesquisas aplicadas. Constata-se, nesta pesquisa, a criação dos itens das escalas analisadas com embasamento nas proposições de Frederick Herzberg, Victor Vroom e Edwin Locke. Cada um desses teóricos enfatiza aspectos específicos que possam servir de compreensão para se caracterizar e definir a satisfação no trabalho, ainda que existam diferentes maneiras de conceituar este tema. Consolidadas as análises de como as três escalas são compostas, foi possível observar semelhanças sobre como abordam fatores que influenciam a satisfação, viabilizando sugestões para futuras pesquisas concentradas na criação de um novo instrumento que unifique os itens projetados em cada uma das escalas abordadas neste estudo.

PALAVRAS-CHAVE: SATISFAÇÃO NO TRABALHO. ESCALAS. MOTIVAÇÃO.

A comparative study on the approach to job satisfaction between three scales of behavioral measures

ABSTRACT

Psychometric scales can be applied to guide people management policies and practices, including to assess how job satisfaction is presented, in general, in a given organization. This study consisted of an analysis of how three are structured scales applied in the Brazilian context. It started from the objective of comparing the approach to the topic of satisfaction when analyzing and delimiting convergences and complementarities between the Job Satisfaction Scale (EST), the Job Satisfaction Scale of the Occupational Stress Indicator (EST-OSI) and the Satisfaction Questionnaire at Work S20/23. Thus, this research was developed (since the analyzes focused on how these scales are presented to be applied), it was relevant to consider contributions from basic research, with emphasis on the

projection of theories that may be appropriate for the creation of plausible instruments to be employed in the development of applied research. It is verified, in this research, the creation of the items of the scales analyzed based on the propositions of Frederick Herzberg, Victor Vroom and Edwin Locke. Each of these theorists emphasizes specific aspects that can serve as an understanding to characterize and define job satisfaction, even though there are different ways of conceptualizing this theme. Consolidated the analyzes of how the three scales are composed, it was possible to observe similarities in how they approach factors that influence satisfaction, making suggestions for future research focused on the creation of a new instrument that unifies the items projected in each of the scales covered in this study.

KEYWORDS: SATISFACTION ON THE JOB. SCALES. MOTIVATION.

INTRODUÇÃO

Compreender a influência da satisfação dos funcionários, em uma organização, não consiste em, apenas, considerar os fatores que promovem bem-estar pessoal num ambiente de trabalho. É imprescindível que gestores identifiquem o que os funcionários mais valorizam em suas rotinas de trabalho, pois esse conhecimento auxilia a garantir que estejam mais motivados, envolvidos com a qualidade no que fazem e comprometidos com os objetivos gerais da organização, especialmente ao perceberem fontes de prazer nas realizações profissionais. Para tanto, é necessário que os gestores reconheçam o que, de fato, promove a satisfação no trabalho. Esta é uma informação cuja análise e identificação é atribuída à área de Gestão de Pessoas, que representa uma das bases essenciais para contribuir ao gerenciamento dos desempenhos estratégicos dos empregados efetivos nas organizações, sejam públicas ou privadas.

Todavia, conferir precisão sobre quais fatores, efetivamente, influenciam sobre a satisfação no trabalho não é um desafio simples. Diversos pesquisadores se dedicam a elaborar investigações que auxiliem as práticas de gestão para os mais diversos fins, inclusive para se mensurar aspectos comportamentais relacionados à satisfação no trabalho, ou mesmo para se especificar quais estímulos, contingências, interações e relações com lideranças que sejam mais determinantes sobre o bem-estar de um funcionário para a realização de suas tarefas em uma organização. Esses desafios assumidos por pesquisadores se exemplificam na criação, validação ou adaptação de escalas psicométricas (isto é, que possibilitem mensurar aspectos comportamentais) para o que se possa observar nos contextos organizacionais.

Apropriando-se deste tipo de intencionalidades para o desenvolvimento de pesquisas que contribuam para orientações aos gestores, especialmente sobre as atribuições da Gestão de Pessoas e, mais precisamente, sobre como compreender a satisfação no trabalho, este estudo foi realizado partindo do objetivo de comparar a abordagem do tema satisfação entre três escalas. Optou-se, para tanto, analisar e delimitar convergências e complementaridades entre os seguintes instrumentos: Escala de Satisfação no Trabalho (EST), conforme elaborada por Siqueira, 2008); Escala de Satisfação no Trabalho do *Occupational Stress Indicator* (EST-OSI), desenvolvida por Moraes e Cooper, 1993) e o Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23, desenvolvido por Meliá, Peiró e Calatayud (1989), e apropriado para o contexto brasileiro por Carlotto e Câmara (2008).

Complementar ao objetivo central desta pesquisa, também foi possível delimitar por objetivos específicos, as seguintes intenções: (a) apresentar os propósitos de uso das três escalas em pesquisas aplicadas; (b) destacar indicadores pretendidos em cada uma das escalas; (c) analisar a complementariedade entre as escalas de 2 a 2 (a com b; a com c; b com c) e entre si (a, b e c); bem como (d) identificar possíveis ineficiências no emprego isolado de alguma das três escalas isoladamente.

O efetivo (e possível) alcance aos objetivos supramencionados se fez viável ao buscar evidências que esclarecessem a questão central deste estudo: - De que maneira o emprego das escalas abordadas neste estudo – Escala de Satisfação no Trabalho (EST), Escala de Satisfação no Trabalho do *Occupational Stress Indicator* (EST-OSI) e o Índice de Satisfação Profissional (ISP) – podem ser apropriadamente empregadas em pesquisas e intervenções aplicadas em organizações brasileiras?

Uma vez que as três escalas abordadas neste estudo já foram validadas, aplicadas e/ou adaptadas para o contexto brasileiro, surgiu o interesse de identificar como suas aplicações possam ser complementares. Além disso, ao detalhar e explorar quais fatores são propostos de se mensurar, a realização desta pesquisa também se justifica pela intenção de apresentar orientações para pesquisadores e profissionais da área de Gestão de Pessoas acerca de como tais instrumentos podem levantar evidências para fins de diagnóstico da satisfação no trabalho. Estima-se que o emprego das referidas escalas possa ser promissor, caso sejam integradas. No entanto, é necessário analisar quais principais aspectos abordam em relação aos fatores que influenciam a satisfação no trabalho. Para tanto, delimita-se o propósito principal de comparar como as proposições e itens das escalas são projetadas em suas aplicações para, assim, delimitar como possam se complementarem; bem como possíveis restrições que possam ser consideradas caso sejam aplicadas isoladamente.

1 EMBASAMENTO TEÓRICO

A Gestão de Pessoas (GP) assumiu um posicionamento estratégico dentro das organizações a partir do momento que o gestor percebeu a importância dos indivíduos que compõem o quadro de funcionários efetivos em um contexto de trabalho. Com isso, diferentes aspectos do indivíduo relacionado ao trabalho passaram a ser objetos de investigações que subsidiam e orientam atribuições dos responsáveis pela GP. Especificamente sobre essa área de gestão, a satisfação no

trabalho se destaca como um aspecto que vem sendo estudado e se aprimorado na disseminação de conhecimentos focados para o propósito de viabilizar como melhora-la aos trabalhadores. Isso se evidencia pela constatação de que funcionários satisfeitos apresentam melhores desempenhos, por consequência de como avaliam, positivamente, as condições vividas nas organizações (XAVIER, 2019).

A satisfação no trabalho é atualmente discutida como forma de melhorar o desempenho das organizações, pois ela é uma variável que afeta os indivíduos na saúde, comportamento, e vida profissional e social. É pertinente destacar, com base em Gondim e Silva (2004) que, assim como personalidades são únicas (e uma organização se configura como um contexto onde há interações humanas, pela própria convivência entre os funcionários), os interesses também são diversos, implicando, assim, no necessário reconhecimento que gestores precisam assumir de que é imprescindível saber como estimular funcionários a revelarem suas mais significativas contribuições para o melhor desempenho nos contextos de trabalho. Do mesmo modo como é relevante identificar as diversidades de expectativas que as pessoas apresentem para serem devidamente motivados e valorizados em suas realizações profissionais, os referidos autores destacam que a motivação pode ser abordada e compreendida com base nas proposições de comprometimento (o vínculo que os funcionários consolidam com os objetivos e propósitos da organização para, assim, garantirem que serão realizados), envolvimento (as maneiras como os funcionários firmam suas identidades ao reconhecerem as afinidades que estabelecem com o que realizam profissionalmente) e satisfação (que representa o bem-estar, o prazer, o contentamento que funcionários manifestam em relação às tarefas que desenvolvem, às interações que são vividas no trabalho, às remunerações que recebem em troca de seus desempenhos e ao significado que atribuem à importância de suas realizações), conforme destacado por Siqueira e Kurcgant (2012). É especificamente sobre esta última ênfase – a concepção do que representa a satisfação – que se pretende explorar nas análises projetadas neste estudo.

Apesar das abordagens contemporâneas que orientam as práticas de GP, os estudos sobre o tema da satisfação no trabalho se iniciaram na década de 30, quando o maior interesse de investigações se concentrava na relação da satisfação com a remuneração oferecida aos funcionários de uma organização (GONDIM; SILVA, 2004; SIQUEIRA, 2008; MARTINEZ e PARAGUAY, 2003; SIQUEIRA e KURCGANT, 2012). De acordo com Siqueira (2008), embora os estudos sobre atitudes no trabalho tenham se intensificado nas décadas de 1970 e 1980, foi a partir dos anos 90 que pesquisadores dedicados à área do Comportamento Organizacional passaram a enfatizar as emoções, vínculos e afetos que funcionários estabelecem com o trabalho. Este foi o momento que surgiram e se intensificaram investigações sobre estresse, síndrome de *burnout*, sofrimento e saúde mental no trabalho. Em decorrência disso, no despertar do século XXI os estudos sobre satisfação no trabalho passaram a abordar e explorar, principalmente, fatores de afetividade e vínculo afetivo dos profissionais para, assim, viabilizar a compreensão de processos psicossociais de bem-estar nas organizações. Enfatizando, assim, as emoções no trabalho, estudos mais recentes, especialmente das últimas duas décadas, de acordo com Martinez e Paraguay (2003), demonstram que não é apenas a remuneração que interfere no nível de satisfação profissional nas organizações.

O conceito de satisfação no trabalho, no entanto, ainda não é unificado, existem diferentes abordagens acerca do tema, que buscam a compreensão a partir da equiparação com a motivação, ou definindo-a como atitude, ou estado emocional. Na primeira abordagem, relaciona-se a satisfação no trabalho com produtividade, de modo que o indivíduo satisfeito se apresenta motivado a produzir mais e mais; ao passo que a segunda ênfase (estado emocional) se concentra no bem-estar que indivíduos reconheçam sentir ao valorizarem para si e perceberem suas performances igualmente valorizadas pelos gestores dos contextos onde trabalham (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

A satisfação no trabalho possui diferentes concepções, dentre as quais é possível identificar a extensão do gostar do trabalho, por parte do trabalhador. Outra

forma de abordar a satisfação no trabalho se concentra na atitude do indivíduo buscar se desenvolver e aprimorar suas realizações laborativas. Para tanto, destaca-se o afeto positivo ou negativo, que influencia na resposta de satisfação que o trabalhador experimenta ao trabalhar (RANGEL; RIBAS JUNIOR; SOUZA, 2018). Quando considerada como atitude, a satisfação no trabalho é entendida como a disposição para agir e adotar posturas perante determinadas situações, promovendo uma resposta favorável ou não a depender da pessoa e situação. Martinez e Paraguay (2003) definem a satisfação com um estado emocional corresponde a avaliação, positiva ou negativa, que o indivíduo faz do seu trabalho.

Diferentes teóricos buscam a estudar a satisfação no trabalho e sua influência no indivíduo e em sua organização. O modelo desenvolvido por Maslow apresenta diferentes espécies de necessidades, em que o indivíduo estaria satisfeito quando cada uma delas fosse suprida, de modo que haveria uma hierarquia entre elas, entretanto Perez-Ramos (1980) aponta que essas necessidades não necessariamente apresentariam em uma ordem rígida, mas haveria uma variação de indivíduo para indivíduo (MARTINEZ ; PARAGUAY, 2003).

Xavier (2019) apresenta a Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg (lançada em 1959), como uma das teorias que discutiu o tema satisfação. Com base nesta teoria é possível, para um gestor, delimitar aspectos distintos a insatisfação e a satisfação e não como antônimos. Herzberg estruturou um modelo apresentando fatores que promoveriam a satisfação e outros que promoveriam a insatisfação, para eles esses dois conceitos não seriam antagônicos, mas estariam em posições diferentes (MARTINEZ ; PARAGUAY, 2003). Para Herzberg, conforme compreendido por Xavier (2019), existem fatores responsáveis pelo aumento da insatisfação (higiênicos) e fatores responsáveis pelo aumento da satisfação (motivacionais), e a ausência deles não interfere no outro aspecto, mas mantêm suas consequências neutras para um bom desempenho.

Martinez e Paraguay (2003) também compreendem a teoria neste sentido que a satisfação seria influenciada por fatores denominados motivacionais, caso eles existissem a satisfação aumentaria, caso não, ela se manteria estável. Esses

fatores são relacionados com o desenvolvimento pessoal e o conteúdo do trabalho, ou seja, relaciona-se com a percepção do indivíduo sobre como o trabalho o agrega. Haveriam, assim, fatores higiênicos, que se relacionam ao trabalho e variáveis externas a ele (como condições de trabalho, remuneração, o ambiente organizacional, as relações interpessoais). Para Herzberg, esses fatores não interfeririam na satisfação, mas sim na insatisfação, caso estejam presentes ela ficaria estável, caso, ausentes, a insatisfação aumentaria (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003; XAVIER, 2019).

Andrade (2020) aponta a satisfação no trabalho como resultado da relação do indivíduo com o trabalho, a partir da percepção sobre o que o trabalho agrega, o que se obtém em troca de um bom desempenho, se proporciona prazer ao profissional, e se a organização apresenta boas condições à execução de tarefas. O autor traz o entendimento de Ladeira, Sonza e Berte (2012), que afirmam que a satisfação e insatisfação, no trabalho, são situações opostas – o que vai de encontro à teoria de Herzberg.

Outra teoria pertinente de mencionar é a Teoria da Expectativa, proposta por Victor Vroom ao abordar a questão dos desejos e expectativas, dos indivíduos, como preditivos à satisfação no trabalho e melhoria de desempenho. Com base nesta teoria, funcionários se empenham em apresentar bons desempenhos na esperança de conquistarem o atendimento de suas expectativas. Em contrapartida, o risco de não se atender às expectativas de um funcionário, em uma organização, pode acarretar na sua insatisfação (MARTINEZ ; PARAGUAY, 2003). Assim, no entendimento de Vroom (1966 apud GONDIM e SILVA, 2004) as pessoas buscam empresas que apresentam valores correspondentes ao seus, e quando ocorre um possível desacordo, isso pode afetar na diminuição do nível de satisfação no trabalho (ANDRADE, 2020).

Complementa-se a proposta da influência das expectativas pessoais sobre às realizações profissionais com a observação de Correa, Camelo e Leal (2017), ao compreenderem que a satisfação no trabalho seria um vínculo afetivo ou emocional que o indivíduo apresenta por diferentes aspectos de seu trabalho. A partir desse

vinculo, o indivíduo estaria mais ou menos motivado para desenvolver suas atividades. Para esses autores, a satisfação seria o resultado da influencia do trabalho no trabalhador.

Uma outra teoria que também merece destaque é Teoria da Satisfação no Trabalho de Edwin Locke, que traz a relação entre os valores e as metas, que impulsionam a ação do indivíduo a obter um resultado, de modo que o satisfaça. Para Locke (1976, *apud* MARTINEZ e PARAGUAY, 2003) há uma resposta emocional reflexa entre a diferença do que o indivíduo quer e o que ele pode obter com determinada ação. Locke (1969, *apud* XAVIER, 2019) procura identificar a satisfação como um estado emocional decorrente da soma da avaliação do trabalho pelo indivíduo e da avaliação do quanto esse trabalho é compatível com seus valores.

A satisfação, para Locke, seria um estado emocional positivo resultante da comparação entre o trabalho, seus desejos, seus valores e o resultado que poderá ser alcançado, decorrente de diferentes elementos que compõe o trabalho (MARTINEZ ; PARAGUAY, 2003).

De maneira geral, o trabalho, para o ser humano, é essencial. Boa parte da vida se relacionam às experiências vividas em ambientes de trabalho. Em razão disso, é importante considerar a satisfação que funcionários apresentam nas organizações. A satisfação está ligada ao comportamento no ambiente laboral, e pode interferir tanto no desempenho do trabalhador, quanto na sua própria saúde. Por isso, é identificar os níveis de satisfação dos funcionários pelo gestor, para que esse possa tomar decisões promissoras à gestão de pessoas (GRADIM; SILVA; BRAUER e BRAUN, 2018).

O trabalhador satisfeito com seu trabalho pode se tornar uma pessoa com maior possibilidade de ser um cidadão integrado à sociedade, bem como apresentar melhores índices de bem-estar físico e emocional (CORREA; CAMELO e LEAL, 2017), além de contribuir e influenciar para a consolidação dos resultados nas empresas.

2 ESCALAS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Um problema encontrado por Rangel, Ribas Junior e Souza (2018) é a ausência de uniformidade no uso de medidas que quantifiquem a satisfação laboral, identificado a partir de um estudo que analisa o Estado da Arte das Medidas em Satisfação. Percebeu-se ainda que no Brasil existem duas medidas de avaliação, uma criada por um estudo brasileiro, e que é aplicada apenas aqui e uma outra traduzida do espanhol.

De modo que evidências demonstram que a satisfação está ligada ao nível de comprometimento organização e o turnover, importantes fatores de observação para o gestor da organização. Outra correlação encontrada por esses autores foi referente a orientação para o serviço, em que o indivíduo satisfeito tende a realizar mais entrega à organização, tendo ele maior vontade de assumir novos compromissos e desafios no ambiente organizacional (RANGEL; RIBAS JUNIOR e SOUZA, 2018).

Outro fator percebido por eles, é que estudos demonstram que conforme o nível de satisfação a aceitação de feedbacks negativos pode diferenciar, de modo que para aqueles com a satisfação alta, o retorno ao nível de desempenho anterior é mais célere (RANGEL; RIBAS JUNIOR e SOUZA, 2018).

Percebe também que esse sistema se mante a partir da retroalimentação, quando o indivíduo está satisfeito ele entregará mais para organização, e recebendo feedback positivo ele aumentara sua satisfação e por consequência aumentara seu desempenho, tornando-se um ciclo virtuoso (RANGEL; RIBAS JUNIOR e SOUZA, 2018).

Dentro da pesquisa aponta-se um distanciamento do restante do mundo nos estudos no Brasil, não utilizando ferramentas comuns a outros, o que pode dificultar a comparação com o restante do mundo. Entretanto, a ferramenta utilizada aqui (EST) é considerada compatível e suficiente para a identificação na realidade brasileira (RANGEL; RIBAS JUNIOR e SOUZA, 2018).

Quadro 1: Composições de escalas

Ferramenta	Autores	Itens	Fatores	Escala
Questionário de satisfação no Trabalho S20/23	(CARLOTTO & CÂMARA, 2008; MELIÁ & PEIRÓ, 1989)	23 itens	5 fatores: (1) Satisfação com a supervisão, (2) Satisfação com o ambiente físico de trabalho, (3) Satisfação com benefícios e políticas da organização, (4) Satisfação intrínseca do trabalho e (5) Satisfação com a participação.	Likert 1 a 7 (muito insatisfeito a muito satisfeito)
Escala de Satisfação no Trabalho	(SIQUEIRA, 2008)	25 itens	5 fatores: (1) satisfação com os colegas, (2) satisfação com salário, (3) satisfação com a chefia, (4) satisfação com a natureza do trabalho e (5) satisfação com promoções.	Likert 1 a 7 (muito insatisfeito a muito satisfeito)

Fonte: Meliá e Peiró (1989) e Carlotto e Câmara (2008); e Siqueira (2008)

O Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 foi desenvolvido por Meliá, Peiró e Calatayud (1989) a partir da redução do questionário S4/82. Este instrumento foi elaborado a partir de revisões de literatura empírica, não sendo organizado por uma base teórica única. Essa escala foi elaborada com a finalidade de avaliar a satisfação no trabalho em diferentes contextos, a partir dos fatores apresentados na tabela acima (CARLOTTO ; CÂMARA, 2008). Conforme estudo de revisão de Rangel, Ribas Junior e Souza (2018) a Escala que integra o Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 é utilizada em 4 países: Brasil, Argentina, Chile e Colômbia. Tendo boa adesão em países sul-americanos, se revela como um instrumento que pode auxiliar em estudos comparativos ou conjuntos.

Outra escala abordada neste estudo é a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) desenvolvida por Siqueira (2008), a partir de sua tese, tendo como constructo teórico o “Modelo pós-cognitivo para comportamentos de cidadania organizacional”. Para ela a satisfação decorre de pensamentos referentes a análise do ambiente de trabalho (SIQUEIRA, 2008).

Nesse sentido, o Brasil se vê privilegiado por poder testar o modelo teórico da satisfação enquanto uma atitude a partir do ponto de vista do afeto e da cognição. No entanto, parece que não há vontade internacional de adaptar a EST, deixando-a isolada em termos de cenário mundial da pesquisa em satisfação no trabalho (RANGEL; RIBAS JUNIOR e SOUZA, 2018, p.984).

Evidenciam-se, assim, importantes contribuições que o uso de escalas representa: do diagnóstico sobre motivação para o trabalho, às especificações de como as práticas de gestão de pessoas possam ser orientadas para a promoção de desempenhos estratégicos nas organizações.

3 PESQUISA BÁSICA VERSUS PESQUISA APLICADA

Diferentes estudos buscam analisar os fatores que influenciam na satisfação e insatisfação no trabalho, em sua pesquisa, Brandão *et al* (2014), identificou, com base na teoria de Herzberg, que dentre os fatores motivacionais o que predominava eram a realização profissional, as atividades desempenhadas e responsabilidade atribuída. Por outro lado, em relação aos fatores higiênicos observou a maior satisfação com a supervisão e com relacionamentos interpessoais. O estudo dos mencionados autores representa uma apropriação do que é proposto e disseminado em teorias. Sobre esta condição, é pertinente destacar que a presente pesquisa, em especial, ao se concentrar nas análises de como são constituídos instrumentos para investigações sobre o tema da satisfação no trabalho, se configura como uma discussão que configura uma pesquisa básica, porém orientada para levantar

possíveis orientações e contribuições para o futuro desenvolvimento de pesquisas aplicadas.

A pesquisa básica se caracteriza unicamente para a produção do conhecimento em si, formando, portanto, um pressuposto teórico e conceitual. Todavia, Schwebel, Plumert e Pick (2000) argumentam que a pesquisa básica apresenta propósitos para a pesquisa aplicada, pois mesmo para se tratar de problemas comuns à perspectiva prática, é relevante considerar como um conhecimento pode ser útil e apropriado ao que seja contextualmente observado, de modo a revelar estratégias para investigações e intervenções mais efetivas. Possíveis articulações entre a pesquisa básica e a aplicada são defendidas por Lerner, Fisher e Weinberg (2000) ao identificarem que esta integração propicia implementar ações sociais que viabilizem promover melhor qualidade de vida aos sujeitos pesquisados. Ao se focar sobre a satisfação dos funcionários em contextos de trabalho, é relevante levantar semelhante integração para melhor compreender como se promove o bem-estar (qualidade de vida) nas organizações (que se caracterizam como contextos sociais).

Para compreender problemas sociais complexos, Shonkoff e Bales (2011) sugerem apropriar-se do conhecimento de relações de causa e efeito. Este raciocínio pode ser útil para se processar comunicações entre pesquisadores e diversos atores sociais, inclusive para gestores orientarem funcionários, de modo que o conhecimento produzido apresente credibilidade e fácil compreensão para se promover uma aprendizagem produtiva e adaptações comportamentais. Todavia, isso requer que os pesquisadores se envolvam e se comprometam em publicar e divulgar os resultados e proposições de suas investigações aos mais diversos públicos; o que implica na necessária análise sobre como traduzir o que é produzido, por conhecimento, para pessoas que revelem diferentes perspectivas e opiniões, mas assegurando que não existam distorções entre o que a ciência propõe com o que deva ser entendido para, de fato, se tornar aplicado e, assim, promover uma abordagem mais sistemática sobre como transferir o conhecimento para tomadas de decisão.

Para este desafio, Schwebel, Plumert e Pick (2000) propõem que a combinação de perspectivas teóricas (comum das pesquisas básicas) com aplicabilidades para diferentes contextos de investigações, pode ser implantada para fins de diagnóstico, levantamento de estimativas e intervenções decorrentes do que seja conhecido por pesquisadores. Essa condição se revela plausível com a aplicação de escalas como instrumentos para coleta de dados para fins de diagnóstico no desenvolvimento de pesquisas.

4 PROPÓSITOS DAS ESCALAS PSICOMÉTRICAS

É importante destacar a relevância de se mensurar aspectos comportamentais, através de escalas, até mesmo para finalidades de investigações no contexto organizacional. Zanelli (2002) e Abbad (2008) argumentam que, no Brasil das décadas de 1970 a 1990, a formação do psicólogo organizacional se baseava, exclusivamente, em iniciativas próprias de quem deseja atuar na área. Para tanto, era necessário recorrer a produções e bibliografias estrangeiras, pois nada se produzia, como conhecimento próprio da Psicologia Organizacional, no país. Por muitos anos, as orientações e proposições dos psicólogos organizacionais eram baseadas em conhecimentos e produções exclusivas dos administradores, especialmente limitadas à área de Gestão de Pessoas. Sendo assim, por muito tempo foi difícil promover e consolidar conhecimentos relacionados a Comportamento Organizacional, resultantes de produções e investigações desenvolvidas por psicólogos.

Para este esforço, pioneiros da Psicologia Organizacional, no Brasil, se apropriaram de contribuições e saberes próprios da Psicometria, conforme apontado por Abbad (2008). Estas apropriações convergiram, principalmente, para a validação e adaptação de instrumentos de medidas.

De acordo com Pasquali (2001 e 2009), estes instrumentos se concentram em mensurar constructos específicos. Para tanto, devem resultar de

fundamentações consequentes de exaustivas pesquisas bibliográficas e verificados, quanto às suas finalidades, em decorrência de análises confirmatórias. Somente assim torna-se possível sistematizar e propor validade à aplicação de escalas, com o objetivo de se levantar como determinados constructos se apresentam, por sujeitos que manifestem suas opiniões e percepções ao preencherem-nas, evidenciando-se aspectos comportamentais. Além disso, a aplicação de escalas possibilita fornecer subsídios para qualidade das intervenções que sejam aplicadas às organizações ou, até mesmo, para auxiliar adultos a tomar decisões relacionadas ao que possam realizar por trabalho (SIQUEIRA, 2008).

Esta premissa se destaca na constatação de que

a prática de gestão de pessoas incorpora o diagnóstico de crenças, afetos, sentimentos e comportamentos considerados relevantes para a competitividade organizacional em um ambiente de acirrada busca por conquista de mercados (SIQUEIRA, 2008, p.17).

Não se deve, todavia, restringir a compreensão de que esta “conquista de mercados” se configure, apenas, como missões organizacionais, mas também convém entender o desejo pessoal de quem pretende novas realizações profissionais, implicando, assim, em considerar a satisfação no trabalho. Para tanto, é imprescindível considerar fatores que propiciem bem-estar.

Em razão disso, e compreendendo-se a objetividade verificada em decorrência do uso de escalas, fundamenta-se esse procedimento para levantamento de informações dos sujeitos pesquisados. Isso possibilita fundamentar o interesse de se investigar aspectos positivos nas convivências e comportamentos observados nas organizações (SIQUEIRA, 2014). Assim, para o desenvolvimento desta pesquisa, a análise de como possam ser aplicadas as escalas em destaque viabilizar esclarecer como mensurar a satisfação no trabalho tendo, como base, destacar aspectos psicológicos que interferem sobre o que seja percebido em relação às realizações profissionais, pelos próprios profissionais.

5 MÉTODO

Para possibilitar comparar como o tema satisfação é abordado na estruturação de três escalas, este estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva (GIL, 2017), que consiste em apresentar como um determinado objeto possa ser conhecido. No caso, o foco desta investigação consistiu na estrutura (mais especificamente como são projetados e ordenados os itens que fazem parte da composição) de três escalas: Escala de Satisfação no Trabalho (EST), conforme elaborada por Siqueira (2008), Escala de Satisfação no Trabalho do *Occupational Stress Indicator* (EST-OSI), como foi proposta por Moraes e Cooper (1993) e o Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23, conforme desenvolvido por Meliá, Peiró e Calatayud (1989), e apropriado para o contexto brasileiro por Carlotto e Câmara (2008).

Uma vez que as análises se desenvolveram sobre como são compostas as mencionadas escalas, a base deste estudo se configura como uma pesquisa documental, visto que tais escalas são utilizadas como instrumentos para se diagnosticar níveis de satisfação de funcionários em contextos organizacionais e, para tanto, podem ser identificados como documentos para análises (VERGARA, 2012), especialmente como base para se conferir a viabilidade de suas utilizações. Embora nesta pesquisa, em especial, o objetivo não tenha se baseado em analisar a viabilidade das escalas selecionadas, a condição de explorar suas estruturações e possíveis complementações fundamentou o propósito de vir a propor uma análise documental sobre escalas psicométricas, especialmente concentrada sobre as projeções dos itens que as compõem.

6 ANÁLISE DAS ESCALAS DE SATISFAÇÃO

Delimitadas as escalas apropriadas para a mensuração de níveis de satisfação dos profissionais nas organizações, especialmente por se configurarem

como instrumentos validados para a realização de pesquisas no contexto brasileiro, o propósito desta pesquisa se fundamenta por meio da devida observação e análise de como cada uma se constitui. Assim, a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) é apresentada por Siqueira (2008) como instrumento apropriado de se aplicar para o objetivo de avaliar o quanto funcionários de uma organização se apresentem especialmente contentes (satisfeitos) em suas realizações laborais tendo, por base, a indicação de qual seja o fator mais predominante sobre este possível bem-estar no trabalho, dentre cinco fatores que foram categorizados para a validação da mencionada escala: satisfação com os colegas, com o salário, com as relações estabelecidas com as respectivas chefias, com a natureza do trabalho desenvolvido e com as possibilidade de promoção de carreiras.

A EST é composta por 25 (vinte e cinco itens), conforme é apresentada:

Escala 1: Escala de Satisfação no Trabalho

	Totalmente insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
Você está...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1. Com o espírito de colabora dos meus colegas de trabalho.							
2. Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor							
3. Com o número de vezes em que já fui promovido nesta empresa.							
4. Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.							
5. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.							
6. Com o tipo de amizade que							

meus colegas demonstram por mim.							
7. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.							
8. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.							
9. Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.							
10. Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.							
11. Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.							
12. Com o meu salário comparado ao custo de vida.							
13. Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.							
14. Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho.							
15. Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.							
16. Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.							
17. Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.							
18. Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.							
19. Com o entendimento entre mim e meu chefe.							
20. Com o tempo que eu tenho que esperar para receber uma promoção nesta empresa.							
21. Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.							
22. Com a maneira como meu chefe me trata.							
23. Com a variedade de tarefas que realizo.							
24. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de							

trabalho.							
25. Com a capacidade profissional do meu chefe.							

Fonte: Siqueira (2008)

É possível destacar relações com proposições teóricas sobre o tema satisfação no trabalho na composição da EST. Embora esse tema seja definido de diferentes maneiras, conforme destacado por Martinez e Paraguay (2003), a maneira como Siqueira (2008) projeta a EST evidencia a possibilidade de concentrar o fator “satisfação no trabalho” sobre cinco focos (relações com colegas, chefias, salários, natureza do trabalho e promoções). Especialmente sobre esses focos de análise, é possível estabelecer relações com o que Ladeira, Sonza e Bente (2012), Brandão *et al* (2014), Xavier (2019) e Andrade (2020) apresentam em comum consideração às proposições de Frederick Herzberg em sua Teoria dos Dois Fatores. Isso se revela, notoriamente, sobre a compreensão de que a categoria “natureza do trabalho” representa o reconhecimento que o próprio profissional manifeste sobre a importância do que realiza, das tarefas que exerce. Observa-se isso no destaque aos itens 7, 11, 13, 18 e 23 da EST. São projetados, nestes itens, questionamentos sobre os modos como o próprio respondente da escala identifica o propósito e importância do que faz, pela sua própria perspectiva. Isso configura o que Herzberg classifica como “fatores motivacionais”. E complementar a essa observação, os demais itens, referentes às possíveis satisfações com as maneiras como são vividas interações (com colegas e chefias), o salário recebido em troca do desempenho profissional e das possibilidades de ser “premiado” ao ser promovido na estrutura da organização, por serem condições “oferecidas” pelo meio, pelas políticas e demais elementos presentes no ambiente de trabalho, caracterizam, portanto, os “fatores higiênicos” pela concepção de Herzberg.

Complementa-se a essa possibilidade de relacionar os itens da EST com a Teoria de Herzberg com as evidências de que ideias representativas da Teoria da Expectativa, conforme lançada por Victor Vroom e referenciada por Gondim e Silva (2004). Esse destaque à mencionada teoria se revela, propriamente, nos itens

referentes à categoria “satisfação com possibilidades de promoção de carreira”; ou seja, os itens 3, 4, 10, 16 e 20, que questionam a valorização de poder ser promovido, como sendo uma condição desejada pelos funcionários de uma organização, a ponto de representar uma expectativa que tenham de terem seus bons desempenhos valorizados pelos gestores.

A outra escala selecionada para o desenvolvimento deste estudo é a composição que compõe o Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23, conforme desenvolvido por Meliá, Peiró e Calatayud (1989), e apropriado para o contexto brasileiro por Carlotto e Câmara (2008). Configurando-se como uma escala, esse questionário se apresenta da seguinte maneira:

Escala 2: Questionário de Satisfação no Trabalho

	Totalmente insatisfeito	Parcialment e	Indiferente	Parcialment e satisfeito	Totalmente satisfeito
Você está...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. com o trabalho enquanto fator de realização.					
2. com as oportunidades que o trabalho lhe oferece para fazer coisas nas quais se destaca.					
3. com as oportunidades que o trabalho lhe oferece de fazer coisas de que gosta.					
4. com os objetivos e metas que deve alcançar.					
5. com a higiene e a salubridade de seu local de trabalho					
6. com o ambiente e espaço físico de seu local de trabalho.					
7. com a iluminação de seu local de trabalho.					
8. com a ventilação de seu local de trabalho.					
9. com a climatização de seu local de trabalho					

10. com as relações pessoais com as instâncias de poder.					
11. com a supervisão sobre o trabalho que realiza.					
12. com a periodicidade das inspeções realizadas					
13. com a forma como avaliam e julgam seu trabalho					
14. com a igualdade de tratamento e sentido de justiça.					
15. com o apoio recebido das instâncias superiores.					
16. com a possibilidade de decidir com autonomia sobre o próprio trabalho.					
17. com a sua participação nas decisões na organização ou na área de trabalho a que pertence.					
18. com a possibilidade que lhe dão em participar nas decisões da área de trabalho a que pertence sobre assuntos relacionados à organização.					
19. com o modo como são cumpridas as normas legais e os acordos coletivos de trabalho.					
20. com a forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios					

Fonte: Meliá, Peiró e Calatayud (1989) e Carlotto e Câmara (2008)

Ao se analisar a distribuição dos 20 (vinte) itens que compõem esse questionário, destaca-se que a Teoria de Herzberg volta a servir de base. Na estruturação do referencial teórico deste estudo, foi possível referenciar Ladeira, Sonza e Bente (2012), Brandão *et al* (2014), Xavier (2019) e Andrade (2020) como fontes que ressaltam a influência da Teoria dos Dois fatores para se compreender a satisfação dos profissionais no trabalho. É possível destacar que o Questionário de Satisfação no Trabalho apresenta em seus itens 1, 3, 16 e 17 relações com condições que indicam fatores intrínsecos para a motivação do funcionário; isto é, que ele próprio reconhece considerar seus interesses e expectativas individuais, que possam ser satisfeitas como consequência de sua própria iniciativa e empenho.

Todos os demais itens revelam relações com estímulos que possam ser disponibilizados pelo meio onde o indivíduo realiza o seu trabalho, compreendendo variáveis como a aprovação social, acolhimento dos colegas, avaliação positiva por parte dos chefes e líderes e, até mesmo, as políticas de gestão que sejam aplicadas na organização.

Destaca-se, também, que os itens que apresentam referências a condições intrínsecas para a satisfação (com base nas proposições de Herzberg), conforme projetados no Questionário de Satisfação no Trabalho, são possíveis de serem identificados como tendo relação, também, com o que Siqueira (2008) ressalta sobre a influência que as emoções positivas exerçam sobre a satisfação no trabalho. Especialmente acerca dessa influência, outra teoria apropriada é a proposta por Locke que, conforme Correa, Camelo e Leal (2017) enfatizam, representa uma base para se compreender a compatibilidade das condições de trabalho que promovem satisfação aos funcionários com os valores das emoções que experimentam na execução de suas tarefas. O bem-estar que funcionários sintam ao se reconhecerem “realizados” no que fazem (item 1 do questionário), porque exploram “oportunidades de fazerem o que gostam” (item 3), além de se reconhecerem importantes para “decidirem, com autonomia”, o que realizarão (item 16) ao “participarem das decisões para a gestão das equipes às quais pertencem” (item 17) revela e fundamenta a observação básica de Martinez e Paraguay (2003) de que a satisfação no trabalho não se restringe à remuneração.

Por fim, a terceira escala selecionada para a realização deste estudo é a Escala Satisfação no Trabalho do OSI – *Occupational Stress Indicator*, originalmente criada por Swan, Moraes e Cooper (1993) e apropriada para o contexto brasileiro na elaboração da dissertação de mestrado de Martinez (2002). É composta por 22 (vinte e dois) itens, distribuídos de seguinte maneira:

Escala 3: Escala Satisfação no Trabalho do OSI – *Occupational Stress Indicator*

	Enorme satisfação	Muita satisfação	Alguma satisfação	Alguma insatisfação	Muita insatisfação	Enorme insatisfação
Como você se sente em relação ao seu trabalho?	6	5	4	3	2	1
1. Comunicação e forma de fluxo de informações na empresa em que você trabalha.						
2. Seu relacionamento com outras pessoas na empresa em que trabalha.						
3. O sentimento que você tem a respeito de como seus esforços são avaliados.						
4. O conteúdo do trabalho que você faz.						
5. O grau em que você se sente motivado por seu trabalho.						
6. Oportunidade pessoais em sua carreira atual.						
7. O grau de segurança no seu emprego atual.						
8. A extensão em que você se identifica com a imagem externa ou realizações de sua empresa.						
9. O estilo de supervisão que seus superiores usam.						
10. A forma pela qual mudanças e inovações são implementadas.						
11. O tipo de tarefa e o trabalho em que você é cobrado.						
12. O grau em que você sente que você pode crescer e se desenvolver em seu trabalho						
13. A forma pela qual os conflitos são resolvidos.						
14. As oportunidades que seu trabalho lhe oferece no sentido de você atingir suas aspirações e ambições.						
15. O seu grau de participação em decisões importantes.						

16. O grau em que a organização absorve as potencialidades que você julga ter.						
17. O grau de flexibilidade e de liberdade que você julga ter em seu trabalho.						
18. O clima psicológico que predomina na empresa em que você trabalha.						
19. Seu salário em relação à sua experiência e à responsabilidade que tem.						
20. A estrutura organizacional da empresa em que você trabalha.						
21. O volume de trabalho que você tem para desenvolver.						
22. O grau em que você julga estar desenvolvendo suas potencialidades na empresa em que trabalha.						

Fonte: Swan, Moraes e Cooper (1993) e Martinez (2002)

Observa-se, nesta última escala, que também há relações com fatores extrínsecos (conforme delimitados por Herzberg) e considerados por Siqueira (2008) ao estruturar a EST. Isso se evidencia nos itens 3, 8, 12, 14, 15, 16, 17 e 22 da Escala Satisfação no Trabalho do OSI – *Occupational Stress Indicator* que abordam o reconhecimento da própria importância que o funcionário representa com base nas realizações profissionais. Neste subgrupo de itens, o item 14 destaca a consideração às expectativas do funcionário, convergindo, também, para as proposições de Vroom, conforme ressaltadas por Gondim e Silva (2004).

Além dos fatores intrínsecos, que Herzberg, ressalta e é referenciado por Xavier (2019) e Andrade (2020), para melhor compreensão da satisfação no trabalho, a Escala Satisfação no Trabalho do OSI – *Occupational Stress Indicator* apresenta relações aos fatores extrínsecos em todos os demais itens. Estes também são possíveis de se associar com as categorias delimitadas por Siqueira (2008), a destacar: os itens 1, 2, 10, 13 e 18 abordam relações que um funcionário analisa estabelecer com pares, colegas e chefias (de modo que, logicamente, influenciam sobre a satisfação no trabalho); os itens 4, 11 e 21 abordam o que se compreende pela categoria da natureza do trabalho; o item 6 faz menção às possibilidades de promoções que sejam oferecidas aos funcionários que se

destacam pelo bom desempenho; e o item 9 implica em questionar a influência do salário.

Todavia, Martinez e Paraguay (2003) que se dedicaram a apropriar a Escala Satisfação no Trabalho do OSI – *Occupational Stress Indicator* para o contexto brasileiro, destacam que a remuneração não é o único fator que influencia sobre a satisfação de um funcionário, de modo que o item 7 representa um outro fator não considerado nas escalas anteriores: a estabilidade no emprego. Essa peculiaridade pode representar uma sugestão, de mais um fator a ser complementado nas mensurações e investigações sobre a satisfação no trabalho.

De maneira geral, é possível identificar que as três escalas se assemelham nas maneiras de se abordar e questionar o que mais influencia sobre a satisfação no trabalho e o quão os funcionários de uma organização, onde possa se aplicar escalas deste tipo, se apresentem efetivamente satisfeitos com suas realizações, reconhecimentos profissionais e estímulos disponibilizados pelas práticas da gestão de pessoas em diferentes contextos de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se considerar a diversidade de definições e abordagens que objetivam especificar como a satisfação dos funcionários possa ser promovida e preservada nas organizações (especialmente porque considerar essa preocupação corresponde a uma possível medida para retenção de talentos e promoção dos melhores desempenhos nos contextos de trabalho), as orientações para as práticas de gestão de pessoas podem vir a se defrontar com imprecisões sobre como tal satisfação possa ser gerenciada. Para tanto, existem diferentes instrumentos que auxiliam gestores, a exemplo das escalas que foram analisadas nesta pesquisa.

As maneiras como são projetados os itens, em cada uma das escalas pesquisadas, revelam apropriações e devidos entendimentos para profissionais (funcionários e gestores) brasileiros compreendam como sinalizar e apresentar seus

níveis de satisfação ao responderem aos questionamentos levantados em cada item. Isso se evidenciou na observação de cada item, de cada uma das três escalas apresentadas neste estudo. Justamente porque alguns itens precisaram ser traduzidos e apropriadamente validados para o cenário das organizações no Brasil, conforme foi feito por Martinez (2002) e Carlotto e Câmara (2008), hoje os profissionais de Gestão de Pessoas e pesquisadores do Comportamento Organizacional podem confiar no emprego das escalas: Escala de Satisfação no Trabalho (EST), Escala de Satisfação no Trabalho do *Occupational Stress Indicator* (EST-OSI) e o Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23.

Identificou-se, devido à diversidade de variáveis que possam ser consideradas para a mensuração da satisfação no trabalho, a possível ineficiência da aplicação de uma das escalas, ao ser empregada isoladamente. Isso pode ser constatado, por exemplo, pela constatação de que somente uma das três, nomeadamente a Escala Satisfação no Trabalho do OSI – *Occupational Stress Indicator*, aborda a estabilidade no emprego como um fator que impacta sobre o bem-estar (satisfação e segurança) de um funcionário. Ainda assim, esse fator foi abordado em apenas um item na mencionada escala.

Entretanto, a possível confiabilidade para a utilização das escalas que foram analisadas, se revela por devidas apropriações de teóricos que consolidaram pesquisas básicas para lançarem suas perspectivas sobre a satisfação para o trabalho. Com isso, as mais significativas contribuições teóricas convergiram para as apropriações de construções teóricas desenvolvidas por Frederick Herzberg, Victor Vroom e Edwin Locke. Foi notória a constatação de que as propostas destes três teóricos se apresentaram como bases para a criação e projeção dos itens que estruturam as três escalas.

E justamente porque apresentam focos de convergência sobre variáveis que fundamentam a conceituação e compreensão da satisfação no trabalho, é possível destacar que as três escalas possam ser aplicadas de maneira complementar. Essa complementariedade pode ser considerada por futuros pesquisadores da satisfação no trabalho no sentido de estruturarem um inventário multidimensional, constituída

pela integração dos itens de todas as três escalas analisadas; porém, é possível que a principal sugestão a ser proposta, em decorrência deste estudo, em especial, consista na possível criação de uma nova escala, propriamente aplicável em organizações brasileiras, que contemple aspectos tipicamente da cultura do trabalho no Brasil e que possa se embasar nas análises que já foram concluídas pelos respectivos autores e criadores das três escalas, analisadas em conjunto, como foi pretendido com o desenvolvimento desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S. Prefácio In: Siqueira, M. M. M. (org). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed. pp.13-16. (2008)

ANDRADE, D. C. T. Engajamento no Trabalho no Serviço Público: Um Modelo Multicultural. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, 24(1), pp. 49-76, 2020

BRANDÃO, I. F.; Lima, L.C.; CABRAL, A.C.A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M. Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego no Ceará. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, 20(1), pp.90-113, 2014.

CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho. **Psico-USF**, 13(2), p.203-210, 2008.

CORREA, R.; CAMELO, S. H. H.; LEAL, L. A. Satisfação no trabalho dos bancários e seus fatores determinantes – uma revisão integrativa. **E&G Economia e Gestão**, 17(47), 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.



GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. (2004). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p.145-176.

GRADIM, M. N.; SILVA, N.G., BRAUER, M.; Braun, F. Satisfação no trabalho: uma análise dos servidores técnicos administrativos da faculdade de administração e finanças da UERJ. **Revista Vianna Sapiens**, 9(1), pp.137-158, 2018.

LERNER, R. M.; FISHER, C. B.; WEINBERG, R. A. Applying developmental science in the 21st century: International scholarship for our times. **International Journal of Behavioral Development**, 24(1), pp.24–29, 2000.

MARQUEZE, E.C.; MORENO, C.R.C. Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários. **Psicologia em estudo**, Maringá, 14(1), pp.75-82, 2009.

MARTINEZ, M. C. As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais e a saúde do trabalhador. **Dissertação de mestrado**. Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 6, pp. 59-78, 2013.

MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. M. La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el Cuestionario de Satisfacción S20/23. **Psicologemas**, 3 (5), 59-74, 1989.

PEDROSO, B.; KOVALESKI, A.; FERREIRA, C. L.; PILATTI, L. A.; GUTIERREZ, G. L.; PICININ, C. T. Desenvolvimento e validação da versão brasileira do Diagnóstico do Trabalho (Job Diagnostic Survey) de Hackman e Oldham. **Gestão & Produção**, 21(2), pp.285-301, 2014.

RANGEL, G.P., RIBAS JUNIOR, R.; SOUZA, M.A. Estado da Arte das Medidas em Satisfação no Trabalho: Uma Revisão Sistemática. **Trends Psychology**, Ribeirão Preto, 26(2), pp.971-986, 2018.



RUEDA, F.J.M.; BAPTISTA, M.N.; SOUZA, M.S.; DEGENHARDT, I.; NICOLETTI, I.G. Escala de Suporte Laboral (ESUL) e Escala de Satisfação no Trabalho: evidências de validade. **Avaliação Psicológica**, 9(3), pp.479-488, 2010.

SCHWEBEL, D. C.; PLUMERT, J. M.; PICK, H. L. Integrating Basic and Applied Developmental Research: A New Model for the Twenty-First Century. **Child Development**, 71(1), pp.222-230, 2000.

SHONKOFF, J. P.; BALES, S. N. Science Does Not Speak for Itself: Translating Child Development Research for the Public and Its Policymakers. **Child Development**, 82(1), pp.17-32, 2011.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. In: Siqueira, M.M.M. (e cols). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, pp.265-274, 2008.

SIQUEIRA, V.T.A.; KURCGANT, P. Satisfação no trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. **Revista da escola de enfermagem da USP**, São Paulo, 46(1), pp.151-157, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M. Apresentação. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org). **Novas Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, pp.13-16, 2014.

SWAN J. A.; MORAES, L. F. R.; COOPER, C. L. Developing the occupational stress indicator (OSI) for use in Brazil: a report on the reliability and validity of the translated OSI. **Stress Medicine**, 9, pp.247-253, 1993.

PASQUALI, L. (org.) **Técnicas de Exame Psicológico – TEP: manual**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.

PASQUALI, L. **Psicometria: teoria dos testes na Psicologia e na Educação**. Petrópolis: Vozes, 2009.



SWAN, J. A.; MORAES, L. F. R.; COOPER, C. L. Developing the occupational stress indicator (OSI) for use in Brazil: A report on the reliability and validity of the translated OSI. **Stress Medicine**, 9, pp.247-253. 1993.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2012.

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

Recebido em 07/08/2020

Publicado em 31/08/2020