

Gestão de Pessoas em Organizações

## Visão multidimensional da satisfação do trabalho: um estudo em um hospital público piauiense

*Multidimensional vision satisfaction at work: study in a public hospital of piauí*

Flávia Lorene Sampaio Barbosa<sup>a,\*</sup>, Fabiana Pinto De Almeida Bizarria<sup>b</sup>,  
Alexandre Rabêlo Neto<sup>a</sup> e Roseilda Nunes Moreira<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Universidade de Fortaleza (Unifor), Universidade Federal do Piauí, Fortaleza, Teresina, CE, PI, Brasil

<sup>b</sup> Universidade de Fortaleza (Unifor), Fortaleza, CE, Brasil

<sup>c</sup> Universidade de Fortaleza (Unifor), Faculdade Sete de Setembro, Fortaleza, CE, Brasil

Recebido em 13 de novembro de 2014; aceito em 18 de janeiro de 2015

Disponível na internet em 20 de maio de 2016

### Resumo

Os estudos sobre comportamento humano têm buscado compreender necessidades humanas no contexto organizacional, de forma a contribuir para a satisfação dos trabalhadores e considerar o impacto gerado no desempenho, na produtividade e na saúde deles. O presente estudo tem como objetivo analisar a satisfação no trabalho por meio da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) construída e validada por Siqueira (2008). O estudo foi feito em um Hospital Público de Campo Maior (PI). A medida continha 25 itens associados a uma escala de amplitude de 7 pontos, aplicados em 182 funcionários. Foram usados procedimentos de análise fatorial exploratória e confirmatória para interpretação e análise dos dados. Dentre os fatores da escala usados, os resultados evidenciaram que a satisfação no trabalho no hospital público está relacionado à chefia, aos colegas de trabalho e às promoções.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

*Palavras chave:* Escala de Satisfação no Trabalho; Satisfação no setor público; Hospital

### Abstract

Studies on human behavior have sought to understand human needs in organizational context in order to contribute to employee satisfaction, considering the impact generated performance, productivity and worker health. The present study aims to analyze job satisfaction through the Job Satisfaction Scale (EST) constructed and validated by Siqueira (2008). The study was conducted in a public hospital in the city of Campo Maior in Piauí. The measure contained 25 items associated with an amplitude scale of 7 points, applied to 182 employees. Exploratory and confirmatory procedures for interpretation and analysis factor analysis were used. Among the factors the scale used, the results showed that job satisfaction in the public hospital is related the leadership, coworkers and promotions.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Published by Elsevier Editora Ltda. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

*Keywords:* Job Satisfaction Scale; Satisfaction in the public sector; Hospital

\* Autor para correspondência.

E-mail: [flsbarbosa@hotmail.com](mailto:flsbarbosa@hotmail.com) (F.L.S. Barbosa).

A revisão por pares é da responsabilidade do Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo (FEA/USP).

## Introdução

Nas últimas décadas, as transformações econômicas e sociais decorrentes do processo de globalização têm alterado a relação entre o homem e o seu trabalho (Silva et al., 2009). As transformações sociais são profundas, aceleradas e, no processo produtivo das organizações, estão aliadas a grande diversidade de situações de trabalho (Bellusci, 2005). Devido à expansão do capitalismo, os indivíduos, em sua maioria, buscam continuamente, por meio do trabalho, a realização das suas necessidades e dos seus desejos.

Os estudos sobre comportamento humano têm buscado compreender essas necessidades humanas no contexto organizacional, de forma a contribuir para a satisfação dos trabalhadores e considerar o impacto gerado do desempenho, na produtividade e na saúde deles (Siqueira e Gomide Jr, 2004). Quando a empresa consegue identificar com clareza seus objetivos e os objetivos daqueles que nela trabalham, acontece o aproveitamento conjunto de forças e o aumento da possibilidade de realização (Bergamini, 2010).

A relação do homem com o trabalho é de fundamental importância e é por meio dela que o homem consegue o seu sustento e o suprimento de necessidades mais elevadas, como realização, crescimento e desenvolvimento de habilidades, entre outras (Garrido, 2009). Mas, se por um lado o trabalho apresenta-se como enobrecedor e capaz de elevar o *status*, propicia ao trabalhador uma identidade, por outro lado o trabalho é, muitas vezes, percebido como indesejado, mostra-se fragmentado e sem sentido, burocratizado e rotineiro, repleto de exigências ou incompatível com a vida social e familiar (Rodrigues, 2008).

Compreender as relações entre o indivíduo e seu trabalho tem sido uma grande preocupação dos pesquisadores e gestores organizacionais no século XXI. Dentre os diversos assuntos que permeiam as relações de trabalho, a satisfação é fenômeno amplamente estudado e esse interesse decorre da influência que pode exercer sobre o trabalhador e afetar sua saúde física e mental, suas atitudes, seu comportamento profissional, social, tanto com repercussões para a vida pessoal e familiar como para as organizações (Martinez e Paraguay, 2003; Spector, 2003).

Estudos sobre satisfação no trabalho em setores públicos defrontam-se com um perfil diverso da iniciativa privada, que privilegia a competitividade e eficiência, têm como norte o desenvolvimento organizacional com apoio no lucro (Ladeira; Souza e Berte, 2012).

Nesse sentido, a satisfação no trabalho em contexto público depara-se com a situação peculiar da relação de trabalho estabelecida. Em geral, acredita-se que “as organizações públicas não oferecerem grandes oportunidades para os servidores desenvolverem suas ideias e satisfazer suas necessidades” (Ladeira; Souza e Berte, 2012, p. 73). Adicionalmente, evidenciam-se pesquisas que apontam divergências de achados em relação à satisfação no trabalho desse público, o que confere ao tema desacordos de posturas e sentidos em relação à investigação no setor público (Wright e Davis, 2003).

Sem a pretensão de fazer pesquisa comparativa, o setor público configura-se como esfera de atuação desta pesquisa. Assim, pretende-se responder ao seguinte questionamento: quais

os fatores determinados pela Escala de Satisfação no Trabalho (EST) que influenciam na satisfação no trabalho em uma unidade hospitalar pública? Com isso, tem-se o objetivo geral de analisar a satisfação no trabalho com apoio em cinco fatores determinados pela Escala de Satisfação no Trabalho (EST), construída e validada por Siqueira (2008): satisfação com o salário, os colegas, a chefia, as promoções e a natureza do trabalho em um hospital público em Campo Maior (PI).

Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos específicos: abordar o referencial teórico sobre o tema; identificar as variáveis mais significativas para a satisfação no trabalho; identificar os fatores que mais influenciam nessa satisfação.

## Satisfação no trabalho

É um tema que tem mobilizado interesse de pesquisadores do comportamento organizacional e de gestores empresariais desde as primeiras décadas do século XX (Siqueira, 2008). Desde então, os estudos têm sido desenvolvidos com o objetivo de revelar dimensões, determinantes (possíveis causas), correlatos (conceitos semelhantes), consequências (possíveis efeitos) de um sentimento que emerge quando o homem se relaciona com situações laborativas (Siqueira e Gomide Jr, 2004). A satisfação do trabalhador também apresenta forte influência no desempenho organizacional, por constituir-se em processo dinâmico e interativo entre organização do trabalho e vida social, que formam as relações e o processo de trabalho (Martins e Santos, 2006; Marqueze e Moreno, 2005; Silva et al., 2009).

As concepções sobre satisfação no trabalho são diversas e propiciam a existência de discussões relacionadas a uma definição mais consensual, “embora exista uma tendência acentuada para se conceber a satisfação em termos de reações emocionais do indivíduo perante o trabalho” (Silva, 2006, p. 154). Nesse sentido, é relevante fazer uma revisão das diferentes concepções sobre o tema, assim como elucidar aspectos determinantes e consequentes para a interação sujeito-trabalho.

Por muito tempo, o tema satisfação esteve atrelado à motivação no trabalho. Elas respondiam pelas características individuais influentes no comportamento no trabalho, tais como aumento de desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas, anunciadas na perspectiva da teoria da motivação-higiene, que afirma que a falta dos fatores higiênicos na organização aumenta a probabilidade de os trabalhadores se sentirem insatisfeitos, na teoria de satisfação das necessidades e na teoria da expectativa e instrumentalidade (Herzberg, 1997; Siqueira, 2008; Vroom, 1964; Hackman e Porter, 1971). A satisfação também é percebida como sinônimo de clima organizacional, tem como principal distinção o fato de esse ser concebido como de natureza cognitiva e a primeira de natureza mais afetiva (Tamayo, 1999). Nesse sentido, o espectro dinâmico da satisfação no trabalho se distingue de outros comportamentos organizacionais pela dimensão afetiva e avaliativa do que é compreendido e percebido sobre o contexto de trabalho (Chen, 2008; Marçal, Melo e Nardi, 2013; Puentes-Palacios e Martins, 2013).

Um momento de referência para estudos sobre satisfação no trabalho situa-se entre 1960 e 1980, momento de difusão

das ideias liberais no Ocidente (Fineman, 2001). O cenário aponta para discussões em torno da democratização do trabalho e a satisfação é concebida como uma atitude. Nesse contexto, “a satisfação no trabalho passou a ser concebida como uma atitude”. (Siqueira, 2008, p. 265). Ainda na década de 1960, se atribuía à satisfação o estado emocional e a emoção positiva de bem-estar na avaliação que o trabalhador tem sobre seu trabalho e na realização pessoal (Locke, 1969). Noção que é ampliada em momento posterior.

Nos anos 1990, os estudos sobre satisfação assumiram correntes humanistas e sociais. A emoção, como um constructo individual ou grupal, infiltrou-se de vários modos no estudo das organizações (Fineman, 2001), concretizou-se nos estudos sobre estresse, *burnout*, sofrimento e saúde mental de trabalhadores.

No século XXI, amplia-se o interesse pelas emoções nos espaços organizacionais para o conceito de bem-estar, que agrega a satisfação e o envolvimento com o trabalho, bem como o comprometimento organizacional, considera o interesse nas necessidades psicológicas dos trabalhadores e a autorrealização (Siqueira e Gomide Jr, 2004; Fineman, 2001, Siqueira, 2008). Nesse contexto, os seres humanos e a subjetividade são enfatizados como aspectos inerentes à saúde do trabalhador, considera a condição dinâmica e constantemente modificável do trabalhador e do contexto de trabalho (Fraser, 1996).

Assim, os atributos da satisfação no trabalho, ou seja, alegria, entusiasmo, deleite e realização são impactados por “fatores do contexto de trabalho sócio-organizacional, tais como valores organizacionais, percepção de justiça, percepções de apoio e de reciprocidade” (Siqueira, 2008, p. 266) que surgem nas interações entre trabalhadores e organizações. Assim, infere-se que satisfação no trabalho está relacionada a políticas e práticas gerenciais.

Diante das mudanças conceituais, a satisfação no trabalho se manteve como fenômeno multidimensional. Inicialmente, os estudos de Shaw, Duffy e Stark (2000) e Campion, Medsker e Higgs (1993) identificaram que trabalhadores que têm preferência por trabalho em grupo tendem a ser mais satisfeitos. Além disso, Shaw, Duffy, e Stark (2000) demonstraram que tarefas e recompensas são fortes preditores da satisfação individual com o grupo. Por outro lado, Campion, Medsker e Higgs (1993) encontraram resultados que evidenciam uma correlação positiva entre *feedback* e recompensas e satisfação dos empregados.

Outra característica do trabalho apontada como antecedente à satisfação no trabalho é o estilo de liderança. Dois estudos, Judge e Piccolo (2004) e Van Dierendonck, Haynes, Borril e Stride (2004), ilustram uma correlação positiva entre satisfação de subordinados e comportamento de liderança que estimulam a interação no grupo de trabalho.

Pesquisas acrescentam outras variáveis relacionadas à satisfação, por exemplo, benefícios, comunicação, rotina, participação, promoção e salário, personalidade, trabalho em si, valores atribuídos ao trabalho, relações interpessoais, estresse ocupacional, grau de instrução, estilo de vida, imagem pública, estabilidade, bom relacionamento com os colegas e a chefia, autonomia, tempo na empresa (Cavanagh, 1992, Estefano, 1996, Peterson e Dunnagan, 1998, Wright; Martinez, 2002).

Ressalta-se que estar ou não satisfeito em relação ao trabalho ocorre em consequências diversas, sejam elas no plano pessoal ou profissional, afetam diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do trabalhador (Marqueze e Moreno, 2005). Evidências indicam que pessoas com níveis altos de contentamento com o trabalho são também as que menos planejam sair das empresas nas quais trabalham, são menos faltosas, têm melhor desempenho e maior produtividade (Siqueira e Gomide Jr, 2004). Assim, entre satisfação e absenteísmo, rotatividade e intenção de deixar a empresa existe correlação negativa. No entanto, a correlação entre desempenho e produtividade e a satisfação é positiva (Silva, 2006).

Alguns fatores são apresentados como consequências da satisfação/insatisfação no trabalho, como, por exemplo, o estresse ocupacional, a qualidade de vida no trabalho, a saúde física e mental (O’driscoll e Beehr, 2000, Martinez, 2002). Observa-se, portanto, que “as consequências da satisfação no trabalho também são individuais e variadas, abrangem os planos pessoal e profissional, é unânime a constatação de que os fatores psicossociais do trabalho interferem nos processos saúde-doença.” (Marqueze e Moreno, 2005, p. 76).

No modelo proposto por Siqueira (2008), cinco fatores (satisfação com os colegas; com o salário; com a chefia; com a natureza do trabalho e com as promoções) revigoram a satisfação no trabalho. As dimensões que envolvem os colegas de trabalho e a chefia são relativas ao ambiente social, têm em vista que contemplam aspectos no cargo ocupado. O salário e as promoções são inerentes a políticas de gestão de pessoas que proporcionam interação entre o trabalhador e a organização, de forma que se avalia uma relação de troca (Silva, 2006, Siqueira e Gomide Jr, 2004).

O estudo dessas dimensões abrange a ideia de satisfação como representação de um estado emocional positivo e prazeroso, resultante de uma experiência laboral (Silva, 2006, Siqueira e Gomide Jr, 2004, Locke, 1976), considera características pessoais, valores e expectativas com o ambiente e a organização do trabalho (Rebouças, Legay e Abelha, 2007).

As dimensões convergem para a análise de antecedentes ou fatores que impulsionam as variações de respostas de satisfação no trabalho e que se subdividem em características individuais, como, por exemplo, os valores pessoais e as preferências por trabalho em grupo, e em características do trabalho que favorecem ou não a independência nas tarefas e recompensas, bem como os estilos de liderança (Silva, 2006, Siqueira e Gomide Jr, 2004).

Portanto, o vínculo afetivo do indivíduo com os cinco fatores integrantes do conceito multidimensional de satisfação no trabalho pode trazer resultados importantes para as organizações, tem em vista a capacidade de influenciar na rotatividade, na assiduidade, no desempenho e na produtividade. Além disso, pesquisas indicam que trabalhadores satisfeitos têm elevados níveis de envolvimento e de comprometimento (Silva, 2006, Siqueira e Gomide Jr, 2004) (fig. 1).

Assim, a busca por vantagem competitiva, maior desempenho e produtividade empreendida pelas organizações estabelece a satisfação no trabalho como um instrumento estratégico. Essa posição de destaque parte da percepção de gestores e



Figura 1. Antecedentes, correlatos e consequentes de satisfação no trabalho.

Fonte: Adaptada de Siqueira e Gomide Jr (2004) e Silva (2006).

pesquisadores do papel determinante da satisfação em comportamentos relevantes para aumentar lucros das empresas.

No entanto, a emergência das discussões humanistas e sociais sobre as organizações favoreceu estudos sobre a relevância da satisfação como componente que integra melhores índices de bem-estar físico e mental (Martins, 2003, Siqueira e Gomide Jr, 2004). Assim, surgem novos componentes de investigação no âmbito da satisfação no trabalho, como a melhoria da qualidade de vida e das consequências positivas da saúde física e mental dos trabalhadores, tanto em organizações privadas como em organizações públicas.

#### Satisfação no setor público

Pesquisas sobre satisfação no trabalho na esfera pública apontam que características do setor público, como burocracia e paternalismo, podem afetar o comportamento dos indivíduos e, conseqüentemente, o clima dessas organizações (Lopes e Regis Filho, 2005; Beale, 2007; Nunes e Rodrigues, 2011). E os estudos comparativos sobre satisfação com o trabalho na iniciativa privada e no serviço público indicam diferenças significativas que se relacionam com motivos variados (Roodhooft e Abbeele, 2006).

No serviço público a relação não é contratual, mas estatutária, e as relações trabalhistas são regidas pela Lei n.º 8.112/90 (Mello, 2009). Essa lei também regula a impossibilidade de promoção, com o estabelecimento de carreira única, a estabilidade após três anos de exercício, bem como a admissão por meio de concurso público (Gondim e Silva, 2004; Beale, 2007). Nesse caso, fala-se em servidores públicos. Desse modo, numa organização pública também existem trabalhadores que exercem atividade de apoio, que são regidos pela relação contratual e que atuam por meio de empresas terceirizadas, em sua maioria.

Apesar da orientação mais gerencial dos últimos anos, com a incorporação de novos conceitos, como o de governança, os órgãos públicos ainda vivenciam forte cultura patrimonialista, cortes orçamentários, escolhas políticas de dirigentes, manutenção de trabalhadores que executam a mesma função por um longo período e, especialmente, pouca atenção a políticas de retenção. Esses fatores impactam a forma como o trabalho é concebido e as relações de trabalho, o que pode repercutir em manifestações subjetivas em torno da satisfação de forma diferenciada, em comparação com o setor privado (Difini, 2002; Matias-Pereira, 2008)

Alguns autores estudam o fato de os servidores públicos serem mais ou menos satisfeitos com seu trabalho, comparando-os com funcionários do setor privado (Roodhooft e Abbeele, 2006; Brunetto e Farr-Wharton, 2002; Brewr e Seldon, 2000). Uma suposta causa da insatisfação seria o fato de as organizações públicas não oferecerem grandes oportunidades para os servidores desenvolverem suas ideias e satisfazer suas necessidades. Por outro lado, outros estudos têm mostrado que os servidores públicos são mais satisfeitos (Desantis e Durst, 1996; Maidani, 1991; Steel e Warner, 1990). Esses estudos ajudam a entender a evolução da satisfação no setor público e são essenciais para aprimorar o conhecimento e, por consequência, obter resultados mais fidedignos a respeito das práticas gerenciais.

Muito embora no âmbito público a ênfase não seja na competitividade, fator impulsionador da busca pelo crescimento da eficiência operacional (Vieira et al., 2011), observa-se que os governos têm procurado reformar a máquina estatal na execução de políticas públicas mais eficazes, eficientes e efetivas, no intuito de entregar mais e melhores resultados para a sociedade. Verifica-se, portanto, um contexto de mudanças que pode ter consequências, positivas e/ou negativas, para a satisfação dos servidores, uma vez que esses passaram a ser mais cobrados pelo alcance de resultados, maior produtividade, qualidade e comprometimento, bem como pelo cumprimento de prazos.

Dessa forma, uma crescente demanda pela melhoria da qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade tem exigido um novo perfil de servidor público. Várias iniciativas surgiram em função dessa demanda. Destacam-se: reestruturação das carreiras, investimento em satisfação no trabalho, instituição da avaliação de desempenho individual e da política de desenvolvimento do servidor, certificação ocupacional para cargos estratégicos e instituição de remuneração variável, por meio do prêmio por produtividade e de gratificações vinculadas ao desempenho (Ribeiro, Chaves, Gama e Dias, 2011).

#### Metodologia

A pesquisa empregou o método quantitativo, que frequentemente é aplicado em estudos descritivos com a finalidade de descobrir e classificar as relações entre as variáveis ou averiguar a relação de causalidade entre os fenômenos. Esse método se caracteriza pelo uso de técnicas estatísticas com a finalidade de prover um tratamento empírico, procura garantir a exatidão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação e usar uma



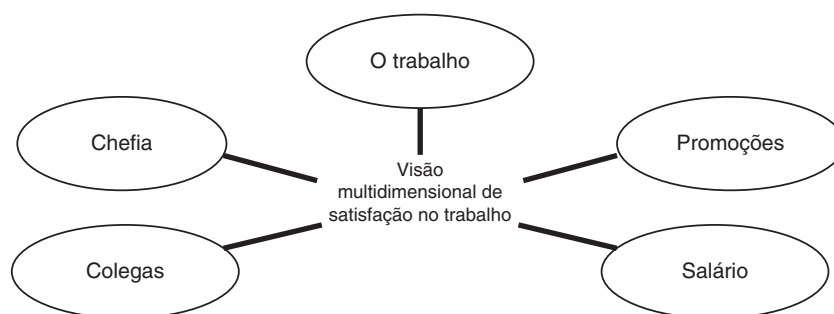


Figura 2. Os cinco fatores de satisfação no trabalho numa abordagem multidimensional.  
Fonte: Siqueira e Gomide Jr (2004, p. 304).

margem de segurança para as inferências (Richardson, 1999). Assim, buscou-se para este estudo uma perspectiva descritiva do tipo levantamento ou *survey*, por meio de dados coletados de parte da população dos funcionários de um hospital de Campo Maior (PI), com o objetivo de fazer uma avaliação da distribuição e das inter-relações dos fenômenos que ocorrem naturalmente no ambiente pesquisado. Visto que a constatação de diferentes níveis de satisfação em diversos contextos organizacionais reafirma a necessidade de investimento em pesquisas que possam, com apoio em perfis organizacionais específicos, compreender aspectos da satisfação que mobilizam trabalhadores em seus espaços laborais.

Para o estudo foi usado o modelo aprimorado e validado por Siqueira (2008), que foi desenvolvido com base em pesquisa feita com 287 trabalhadores, teve como parâmetro 25 variáveis, dispostas nos cinco fatores relacionados (fig. 2), associados a uma escala de sete pontos que varia de “totalmente satisfeito”, para o número 7 e “totalmente insatisfeito” para o número 1. Versões da escala já tinham sido usadas em estudos de Siqueira e Gomide Jr (2004) e Silva (2006). A escala foi aplicada neste estudo sem qualquer modificação, individualmente, por meio de

formulário eletrônico elaborado no Google Docs e enviado por e-mail.

A confiabilidade das escalas de medidas se deu a partir do cálculo do alpha de Cronbach, por meio de testes de consistência interna que representam uma medida de intercorrelação existente em um conjunto de itens (Hair, Black, Babin, Anderson e Tathan, 2009). O pré-teste foi feito em Teresina (PI), numa amostra de 30 respondentes, com o objetivo de verificar a clareza textual do questionário e o tempo médio de resposta, obteve-se um tempo médio de 12 minutos. O pré-teste teve como finalidade ratificar a eficácia do instrumento de coleta de dados em situações reais de coleta, conforme Hair, Black, Babin, Anderson e Tathan, 2009. A pesquisa de campo teve início em 09/05/2014 e finalizou em 20/07/2014. O total de respondentes válidos foi de 182 servidores públicos, dentre eles médicos, enfermeiros, técnicos e serviços gerais.

Na tabela 1, apresenta-se o índice de precisão (alfa de Cronbach), conforme a aplicação original da escala. No entanto, para esse caso específico, os itens 2, 9, 10 e 20 não demonstraram cargas fatoriais satisfatórias e foram retirados do questionário aplicado aos respondentes após o pré-teste feito.

Tabela 1  
Fatores, definições, itens e índices de precisão da EST em sua forma completa com 25 itens

Fatores	Definições	Itens	alfa
Satisfação com os colegas	(V1) O tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim. (V6) O espírito de colaboração dos meus colegas. (V14) A maneira como me relaciono com os meus colegas. (V17) A quantidade de amigos que tenho entre meus colegas.	1, 6, 14, 17	0,86
Satisfação com o salário	(V5) Salário comparado com o quanto trabalho. (V8) Salário comparado à minha capacidade profissional. (V12) Salário comparado ao custo de vida. (V15) Dinheiro que recebo desta empresa no fim de cada mês. (V21) Salário comparado com os meus esforços no trabalho.	5, 8, 12, 15 e 21	0,92
Satisfação com a chefia	(V19) O entendimento entre eu e meu chefe. (V22) A maneira como meu chefe me trata. (V25) A capacidade profissional do meu chefe.	19, 22 e 25	0,90
Satisfação com a natureza do trabalho	(V7) A variedade de tarefas que faço. (V11) A capacidade de meu trabalho absorver-me. (V13) Oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço. (V18) As preocupações exigidas pelo meu trabalho. (V23) O grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	7, 11, 13, 18 e 23	0,82
Satisfação com as promoções	(V3) Número de vezes que já fui promovido. (V4) Garantias que a empresa oferece a quem é promovido. (V16) Oportunidades de ser promovido.	3, 4, 16	0,87

Fonte: Elaborada pelos autores.

O tratamento dos dados, inicialmente, buscou identificar e analisar os *missing values* (valores perdidos), com o objetivo de identificar padrões existentes nos dados perdidos que caracterizem esse processo. Nessa etapa o pesquisador tomou a decisão de ignorar ou não os dados que acontecem aleatoriamente nas variáveis (Hair et al., 2009). Nesse sentido, optou-se por desconsiderar os *missing values* por serem de natureza completamente aleatória. No que se refere aos *outliers*, não houve necessidade de tratamento e correção, visto que não interferiram no padrão dos dados a serem analisados (Corrar, Paulo e Dias Filho, 2009). Foram coletados 182 questionários com respostas válidas. Na análise de *outliers*, usou-se o *box-plot* para identificar possíveis erros de digitação dos dados. Outro procedimento de pré-tratamento usado nesse estudo foi a averiguação da normalidade das variáveis como condição para os testes estatísticos univariados e multivariados do estudo (Hair et al., 2009). Inicialmente, verificou-se a normalidade de cada variável isoladamente e depois a normalidade multivariada, demonstrou-se que as combinações das variáveis univariadas também são normais. Foram usados os testes de Shapiro-Wilks e Kolmogorov-Smirnov para a determinação do nível de significância para as diferenças em relação à distribuição normal.

Para identificar o formato das distribuições e os padrões de respostas, fizeram-se análises descritivas de média, desvio-padrão, coeficiente de variação, índices de assimetria e curtose dos indicadores propostos para os constructos do estudo. Foi usada a Análise Fatorial Exploratória (AFE), com o objetivo de avaliar, inicialmente, a medida dos constructos e para explicar as variáveis pelas cargas fatoriais para cada fator, já que o pesquisador não conhecia relações de dependência entre as variáveis do estudo. A análise foi feita com o auxílio do *software SPSS 19.0 (Statistical Package for Social Sciences)* para análises das técnicas multivariadas. O método usado foi o dos Componentes Principais (CP), com o objetivo de identificar uma combinação linear entre as variáveis, de forma que o máximo da variância fosse explicado por essa combinação.

Com a finalidade de avaliar o modelo teórico, usou-se a modelagem de equações estruturais com o uso da técnica *PLS – Partial Least Square* por meio do *software Smartpls – 2.0*. Os critérios da análise foram: os coeficientes de cada *path*, o alpha de Cronbach, a validade convergente e a Variância Extraída (AVE). Alguns dos parâmetros aceitos na literatura são que as cargas fatoriais e a confiabilidade devem apresentar níveis acima de 0,7 e a variância explicada deve apresentar níveis acima de 0,5 (Chin, 2000).

### Análise dos resultados

Inicia-se este tópico com a apresentação do formato das distribuições e os padrões de respostas, fizeram-se análises descritivas de média, desvio-padrão, coeficiente de variação, índices de assimetria e curtose dos indicadores propostos para os constructos do estudo. Buscou-se, por meio da análise da matriz de correlação dos indicadores de cada constructo, conhecer a colinearidade entre os indicadores. Conforme os resultados, as médias, em geral, foram acima de quatro, evidenciaram que o instrumento de coleta de dados foi bem entendido pelos pesquisados.

Tomando como base Marquize e Moreno (2005), não há um único fator determinante para a satisfação do trabalhadores. Assim, para o estudo em questão, as maiores médias encontradas foram para as variáveis (V13) Oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço, (V14) Maneira como eu me relaciono com os meus colegas de trabalho e (V17) Quantidade de amigos entre os colegas de trabalho. Com isso, pode-se inferir que tais variáveis surgiram das interações entre os trabalhadores e a organização em estudo, conforme ressalta Siqueira (2008).

### Análise dos constructos

A avaliação dos indicadores dos constructos iniciou-se por meio de uma AFE – Análise Fatorial Exploratória, com o objetivo de obter fatores com o maior grau de explicação da variância possível. Nesse sentido, usou-se o critério de autovalores (*Eigenvalues*). Percebeu-se que as correlações dos constructos foram significativas. No entanto, apresentaram valores abaixo de 0,90. O grau de correlação parcial entre as variáveis apresentou um resultado de 0,862. De acordo com esse resultado, explica-se a variação dos dados originais com um nível muito bom de significância (Hair et al., 2009). O uso da análise fatorial foi validado por meio do teste de esfericidade, que apresentou uma significância inferior a 0,05. Os fatores identificados obtiveram autovalores superiores a 1,000, com a proposição de seis fatores que apresentam juntos uma variância explicada de 63,36%, conforme a tabela 2.

O primeiro fator identificado explicou 26,73% da variância dos dados, o segundo foi responsável por 15,97%, o terceiro por 7,40%, o quarto por 4,85%, o quinto fator por 4,22% e o último e sexto fator por 4,18% da variância dos dados. Apesar de os três últimos fatores apresentarem um valor baixo na explicação da variância dos dados, optou-se por usá-los no modelo estrutural pela importância que representam para a pesquisa.

Outro teste feito foi o cálculo do alpha de Cronbach, com a finalidade de verificar a consistência das escalas. Os constructos obtiveram 0,877 para os 25 cinco itens da escala. Tomando-se por base que uma boa consistência se dá a partir de 0,70, conforme Hair et al. (2009), os itens da escala usada para o estudo obtiveram uma consistência significativa. Conforme os escores fatoriais, encontraram-se seis fatores determinantes das dimensões de satisfação. O fator 1 agregou aspectos voltados para a satisfação com o salário, o 2 para as características da chefia, o 3 relacionou-se com as formas de promoção para os trabalhadores, o 4 se relacionou com os aspectos pessoais do trabalhador, o 5 para o relacionamento do trabalhador com os colegas de trabalho e o 6 para aspectos voltados para natureza do trabalho, conforme a matriz apresentada na tabela 3.

Em relação à formação de cada fator, observa-se que os fatores 1, 2 e 3 comportam-se de forma semelhante ao modelo de Siqueira (2008). O fator 1 agrupa, de forma decrescente, as variáveis V12, V15, V5, V21, V8, V22, é denominado “satisfação com o salário”. O fator 2, também de forma decrescente, agrega as variáveis V22, V25 e V19, é designado “satisfação com a chefia”. O fator 3 é formado pelas variáveis V4, V3 e V16, é rotulado de “satisfação com as promoções”.

Tabela 2  
Variância total explicada do constructo do estudo

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% Variance	Cumulative %	Total	% Variance	Cumulative %	Total	% Variance	Cumulative %
1	6,682	26,730	26,730	6,682	26,730	26,730	4,236	16,945	16,945
2	3,995	15,978	42,708	3,995	15,978	42,708	3,115	12,461	29,407
3	1,851	7,403	50,111	1,851	7,403	50,111	2,491	9,963	39,370
4	1,213	4,850	54,961	1,213	4,850	54,961	2,158	8,634	48,004
5	1,056	4,225	59,187	1,056	4,225	59,187	2,103	8,410	56,414
6	1,045	4,180	63,367	1,045	4,180	63,367	1,738	6,953	63,367
7	0,885	3,538	66,905						
8	0,823	3,292	70,197						
9	0,722	2,889	73,085						
10	0,687	2,748	75,833						
11	0,656	2,624	78,457						
12	0,615	2,459	80,916						
13	0,554	2,215	83,130						
14	0,517	2,067	85,197						
15	0,470	1,878	87,076						
16	0,439	1,755	88,830						
17	0,395	1,580	90,410						
18	0,367	1,467	91,877						
19	0,353	1,413	93,290						
20	0,315	1,261	94,551						
21	0,313	1,251	95,802						
22	0,303	1,213	97,015						
23	0,284	1,136	98,152						
24	0,236	0,945	99,097						
25	0,226	0,903	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Tabela 3  
Análise fatorial exploratória dos constructos

		Componentes						Comunalidades
		1	2	3	4	5	6	
V12	Salário comparado ao custo de vida	0,810						0,675
V15	Dinheiro que recebo desta empresa no fim de cada mês	0,775						0,628
V5	Salário comparado com o quanto trabalho	0,765						0,682
V21	Salário comparado com os meus esforços no trabalho	0,748						0,653
V8	Salário comparado com minha capacidade profissional.	0,735						0,652
V22	A maneira como meu chefe me trata.		0,832					0,747
V25	A capacidade profissional do meu chefe		0,772					0,633
V19	O entendimento entre eu e meu chefe		0,768					0,652
V4	Garantias que a empresa oferece a quem é promovido.			0,698				0,620
V3	Número de vezes que já fui promovido			0,662				0,583
V16	Oportunidades de ser promovido			0,636				0,684
V13	Oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço				0,709			0,690
V18	As preocupações exigidas pelo meu trabalho				0,668			0,646
V17	A quantidade de amigos que tenho entre meus colegas				0,622			0,564
V1	O tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim					0,712		0,657
V6	O espírito de colaboração dos meus colegas					0,679		0,566
V14	A maneira como me relaciono com os meus colegas					0,655		0,672
V23	O grau de interesse que minhas tarefas me despertam						0,782	0,738
V7	A variedade de tarefas que faço						0,628	0,627
V11	A capacidade de meu trabalho absorver-me						0,519	0,638

Fonte: Elaborada pelos autores.

Tabela 4  
Índices de desempenho dos constructos analisados

	AVE	CompositeReliability	R Square	CronbachsAlpha	Communality	Redundancy
Aspectos pessoais	0,5711	0,8002	0,0000	0,6356	0,5726	0,0000
Chefia	0,7017	0,8553	0,0000	0,7890	0,7017	0,0000
Colegas de trabalho	0,5859	0,7934	0,0000	0,6545	0,5859	0,0000
Natureza do trabalho	0,5814	0,7801	0,0000	0,6435	0,5830	0,0000
Promoções	0,6655	0,8834	0,0000	0,7535	0,6559	0,0000
Salário	0,6251	0,9017	0,0000	0,8638	0,6472	0,0000
Satisfação	0,5416	0,8423	0,5650	0,5768	0,6435	0,0604

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os três fatores seguintes apresentam diferenças em relação ao modelo de Siqueira (2008). O fator 4, correlaciona-se, de forma decrescente, com as variáveis V13, V18, V17. As duas primeiras fazem parte do fator “satisfação com a natureza do trabalho” e a última encontra-se junto ao fator “satisfação com os colegas”. Nesse caso, optou-se por nomear o fator 4 de “satisfação com a relação dos aspectos pessoais com o trabalho”. O fator 5 é constituído pelas variáveis V1, V6 e V14, todas inseridas na dimensão “satisfação com os colegas” do modelo de Siqueira (2008). Embora, nesse caso, a formação do fator se dá com três variáveis, e não quatro, como consta no modelo de base para esta pesquisa.

Por último, o fator 6 é formado pelas variáveis V23, V7 e V11, que também fazem parte de uma única dimensão no modelo original, no caso a satisfação com a natureza do trabalho. Da mesma forma, o estudo indicou a presença de três fatores, um a menos observado no estudo original de Siqueira (2008).

Avaliação do modelo estrutural

Com o intuito de avaliar o modelo teórico a ser testado, foi usada a modelagem de equações estruturais com o uso da técnica PLS – Partial Least Square por meio do software Smartpls – 2.0. Para cada constructo, considerou-se a análise fatorial

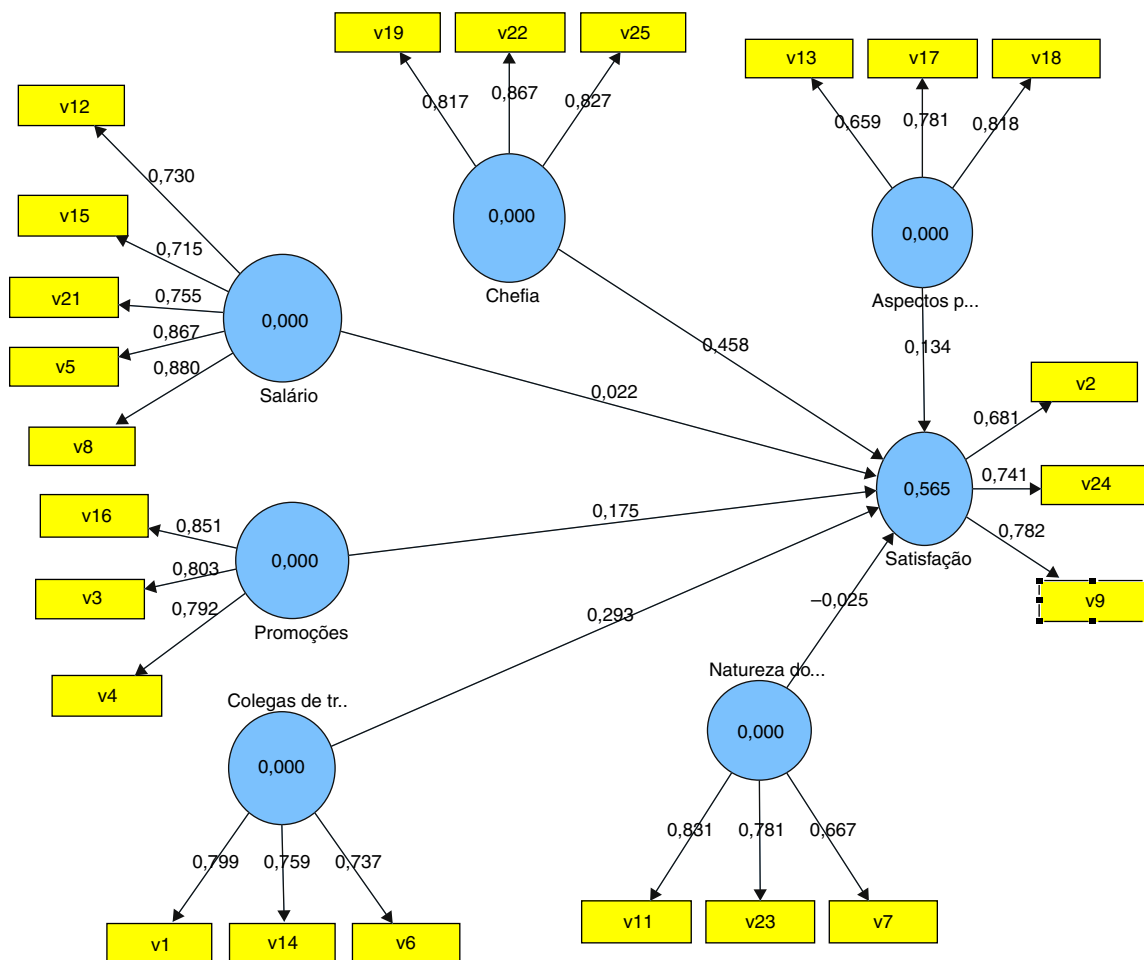


Figura 3. Modelo definitivo da pesquisa.  
Fonte: Elaborada pelo autores (2014).



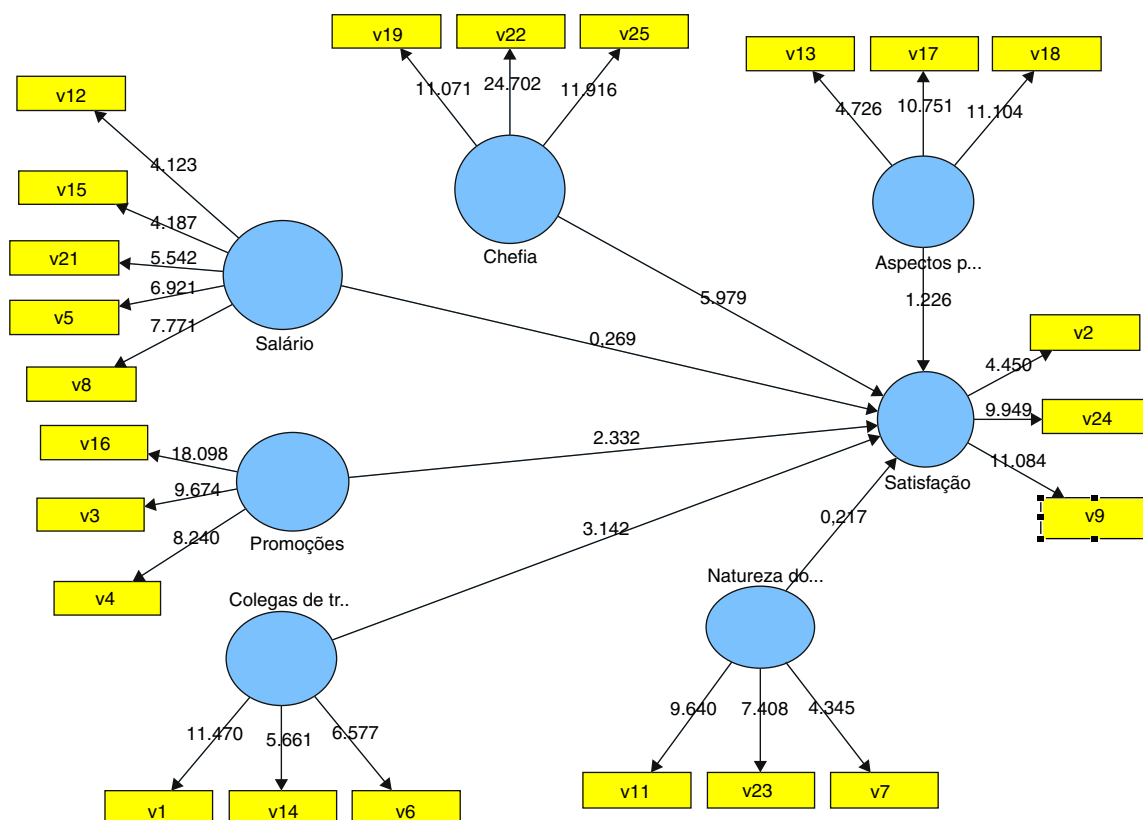


Figura 4. Análise *bootstrapping* da pesquisa.  
Fonte: Elaborada pelos autores (2014).

exploratória feita, mediante o agrupamento dos indicadores em cada fator, em função das significâncias das cargas fatoriais, da comunalidade explicada e dos procedimentos relativos ao uso estatístico do alpha de Cronbach.

Uma análise fatorial confirmatória foi feita com a finalidade de analisar cada constructo separadamente. Os critérios da análise foram baseados em: coeficientes de cada *path*, alpha de Cronbach, validade convergente e Variância Extraída (AVE). Os parâmetros aceitos na literatura são que as cargas fatoriais e a confiabilidade devem apresentar níveis acima de 0,7 e a variância explicada deve apresentar níveis acima de 0,5 (Chin, 2000), conforme a tabela 4.

A análise do modelo definitivo da pesquisa demonstrou que a satisfação dos trabalhadores em relação ao hospital pesquisado está diretamente relacionada ao fator ligado aos aspectos relativos à chefia exercida, conforme o resultado apresentado de 0,458, que representou 45,8% de influência e corroborou, assim, os trabalhos de Judge e Piccolo (2004) e Van Dierendonck et al. (2004) sobre a correlação positiva entre satisfação de subordinados e o comportamento de liderança.

No estudo, a liderança exercida tem impacto significativo. Pode-se inferir que no âmbito público as questões políticas, advindas nas negociações de comissionamentos, ainda impregnadas por questões políticas, ressoam nas formas de vinculação afetiva que convergem para a apreciação positiva ou negativa do ambiente de trabalho (Puentes-Palacios e Martins, 2013). Nesse sentido, assume-se que a melhor forma de atuar

sobre a satisfação no contexto de trabalho pesquisado, em atenção ao perfil público e hospitalar, é desenvolver estratégias de melhor estruturar as relações trabalhador-líder-organização (Chen, 2008; Marçal, Melo e Nardi, 2013; Puentes-Palacios e Martins, 2013).

Em segundo lugar, no que tange à satisfação dos trabalhadores pesquisados, tem-se que os aspectos ligados aos colegas de trabalho exercem influência sobre os trabalhadores pesquisados, visto que o fator que contempla esses aspectos apresentou um resultado de 0,293, o que representa um percentual de 29,3%. Nesse sentido, esse percentual é congruente com os estudos de Shaw, Duffy e Stark (2000), Campion, Medsker e Higgs (1993), Silva (2006) e Siqueira e Gomide Jr. (2004) quando identificaram que trabalhadores que têm preferência por trabalho em grupo tendem a ser mais satisfeitos.

Assim, o apoio grupal é a segunda linha de referência para a satisfação na organização investigada. Quando trabalhadores sentem-se em movimentos coletivos, acolhidos pelos pares, há manifestações diversas que se coadunam com o sentimento de bem-estar no ambiente de trabalho. Dessa forma, colaborar com espaços coletivos, em prol da interação social, pode ser mecanismo que potencializa a satisfação no trabalho (Siqueira e Gomide Jr, 2004).

Outra dimensão que apresentou uma influência positiva foi a que define as promoções feitas pelo hospital pesquisado, com um resultado de 0,175, um percentual de 17,5% de influência desse fator na satisfação dos trabalhadores. Fato evidenciado

também nos trabalhos de Shaw, Duffy e Stark (2000) e Campion, Medsker e Higgs (1993), que encontraram evidências de uma correlação positiva entre promoção/recompensas e satisfação dos empregados. Tendo em vista que a promoção simboliza não apenas o resultado financeiro advindo com o novo cargo, ascender profissionalmente é fruto de reconhecimento do trabalho desenvolvido e avaliação positiva do potencial do trabalhador, diante dos novos desafios postos pelo novo cargo. Assim, em sintonia com um ambiente em que as promoções podem ser mais morosas e burocráticas, ser promovido por ser ainda mais significativo e produzir efeitos substanciais na satisfação no trabalho.

Por outro lado, percebe-se que, para este estudo, os aspectos pessoais do trabalhador, o salário e a natureza das atividades exercidas não apresentaram um resultado significativo, conforme a figura 3. No que tange a esses resultados, infere-se que a estabilidade, em função do regime estatutário, promove percepções sobre aspectos pessoais, salário e atividade exercida de forma diferenciada, tendo em vista que a remuneração, em geral, é estruturada com base em normativa predefinida. O aumento de salário não é gerenciado pela gestão direta e a atividade executada é definida como um conjunto de atividades de uma determinada função, não pode ser alterada voluntariamente, pois exige formalização requisitada pelas normativas.

No entanto, vale ressaltar que todas as dimensões influenciam conjuntamente na satisfação dos colaboradores em 56,5%, conforme *R square* ajustado de 0,565, o que representa uma influência conjunta das variáveis independentes – aspectos pessoais, chefia, promoções, salário, colegas de trabalho e natureza de trabalho – na variável dependente, satisfação, de 56,5%.

O resultado apresentado na análise *bootstrapping* de 5,979 para os aspectos relacionados à chefia, de 3,142 no que diz respeito aos aspectos voltados para os colegas de trabalho e de 2,332 no que se refere às promoções, confirma os resultados apresentados no modelo estrutural testado nesta pesquisa, visto que esses valores são acima de 1,96 (Chin, 2000). Na figura 4 apresenta-se a análise *bootstrapping* do estudo.

Assim, corroborando Silva (2006) e Siqueira e Gomide Jr (2004), percebe-se que os três fatores integrantes do conceito multidimensional de satisfação no trabalho evidenciados no estudo são determinantes para influenciar na rotatividade, assiduidade, no desempenho, na produtividade, no envolvimento e comprometimento dos funcionários do hospital público de Campo Maior (PI) Piauí.

## Conclusão

Este trabalho objetivou analisar a satisfação no trabalho com apoio em cinco categorias determinadas pela Escala de Satisfação no Trabalho (EST) construída e validada por Siqueira (2008): satisfação com o salário, com os colegas, com a chefia, com as promoções e com a natureza do trabalho num hospital público de Campo Maior (PI). Com isso, os resultados evidenciaram, por ordem decrescente de significância, que a chefia, os colegas de trabalho e a promoção são os fatores que mais influenciam nessa satisfação no trabalho.

No que tange ao objetivo específico de identificar as variáveis mais significativas para a satisfação no trabalho no hospital

público pesquisado, as maiores médias encontradas foram para as variáveis (V13) Oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço, (V14) Maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho e (V17) Quantidade de amigos entre os colegas de trabalho. Justificam-se tais resultados, apoiados pelo referencial teórico citado, que vários são fatores que podem ser determinantes para a satisfação no trabalho, tanto para empresas do setor privado quanto do público, que é o foco do trabalho em questão.

Inicialmente, pretendia-se verificar a estrutura fatorial da escala obtida em uma amostra diferente da amostra de validação feita pela autora, porém, por meio da análise fatorial exploratória, os resultados apontaram para seis fatores: o fator 1 agrega os aspectos voltados para a satisfação com o salário; o 2 está voltado para características da chefia; o 3 diz respeito à satisfação com as formas usadas de promoção para os trabalhadores; o 4 se relaciona com os aspectos pessoais do trabalhador; o 5 está voltado para o relacionamento do trabalhador com os colegas de trabalho e o 6 se refere à natureza do trabalho.

Contudo, de acordo com a metodologia definida para o presente trabalho, por meio da modelagem de equações estruturais com o uso da técnica *PLS – Partial Least Square* por meio do *software Smartpls – 2.0*, evidenciou-se que três fatores são determinantes para a satisfação no trabalho no hospital público pesquisado: chefia, colegas de trabalho e promoções. Resultado também confirmado pela análise *bootstrapping*. E que são os mesmos que compõem aos fatores relacionados pela escala de satisfação no trabalho (EST) usada como parâmetro neste trabalho.

Assim, a chefia teve uma forte influência sobre a satisfação dos colaboradores do hospital público, visto que, no modelo testado esse fator apresentou o impacto mais significativo, seguido pelo relacionamento interpessoal e a promoção, com impactos representativos na satisfação. Por outro lado, percebeu-se que os aspectos pessoais do trabalho e o salário não foram significativos para a satisfação, apesar de terem apresentado resultados positivos. E, quanto a natureza do trabalho, obteve-se uma relação negativa com a satisfação.

Em síntese, percebe-se que os retornos ofertados pela empresa em forma de promoção, a convivência com os colegas e as chefias propiciam aos funcionários do hospital público pesquisado sentimentos gratificantes e prazerosos, contribuem, assim, para seu maior envolvimento e comprometimento com o ambiente organizacional.

Não tendo o interesse em limitar o estudo em questão, sugere-se para futuras pesquisas que algumas dimensões possam ser avaliadas em separado, sejam levados em consideração os fatores que mais influenciem a satisfação nos ambientes organizacionais em que estejam inseridas. Além do mais, recomenda-se que haja sua reprodução em outras organizações, com características culturais distintas e estrutura organizacional diversificada em relação àquelas usadas tanto em sua validação original quanto neste estudo.

## Conflitos de interesse

Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

## Referências

- Beale, J. (2007). Motivação entre funcionários na adoção de comportamentos desestimuladores: antecedentes de nível individual. *Revista de Administração FACES Journal*, 6(2), 11–31, mai./ago.
- Bellusci, S. M. (2005). *Doenças profissionais ou do trabalho* (6ª. ed). São Paulo: Senac.
- Bergamini, C. W. (2010). *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional* (4ª. ed). São Paulo: Atlas.
- Brunetto, Y., & Farr-Wharton, R. (2002). Using social indent theory to explain the job satisfaction of public sector employees. *The International Journal of Public Sector Management*, 15(7), 534–551.
- Brewer, G. A., & Seldon, S. C. (2000). Why elephants gallop? Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685–711.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823–850.
- Cavanagh, S. J. (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 17(6), 704–711.
- Chen, L. H. (2008). Job satisfaction among information system (IS) personnel. *Computers in Human Behavior*, 24, 105–118. Disponível em < [http://igup.urfu.ru/docs/Bank%20English\\_Translated%20Articles/English/HR%20Management/Job%20satisfaction%20among%20information%20system%20\(IS\)%20personnel.pdf](http://igup.urfu.ru/docs/Bank%20English_Translated%20Articles/English/HR%20Management/Job%20satisfaction%20among%20information%20system%20(IS)%20personnel.pdf) > Acesso em 10 dez. 2015.
- Chin, W. Partial Least Squares For Researchers: An overview and presentation of recent advances using the PLS approach. C.T. Bauer College of Business University of Houston, 2000. Disponível em: < <http://disc-n.t.cba.uh.edu/chin/indx.html> > . Acesso em: 30 março de 2014.
- Corrar, J.; Paulo, E.; Dias Filho, J. (Coords.). Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia/FIPECAPI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- Defini, C. D. R. Avaliação da satisfação e motivação dos técnico-administrativos em uma instituição de ensino superior. 2002. Dissertação (Mestrado profissionalizante em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.
- Desantis, V. S., & Durst, S. L. (1996). Comparing job satisfaction among public and private sector employees. *American Review of Public Administration*, 3(26), 327–343.
- Estefano, E. V. V. Satisfação dos recursos humanos no trabalho: um estudo de caso na biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina. 1996. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação do Centro Tecnológico de Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Fineman, S. (2001). A emoção no processo de organizar; 1996. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook de estudos organizacionais* (2). São Paulo: Atlas.
- Fraser, T. M. Work, fatigue, and ergonomics. In: Introduction to industrial ergonomics: a textbook for students and managers (online). Toronto: Wall and Emerson, 1996. Disponível em < <http://www.wallbooks.com/source/fraser.htm> > Acesso em 10 dez. 2015.
- Garrido, T. C. J. (2009). *Satisfação no trabalho: um estudo no Superior Tribunal de Justiça*. Brasília: Universidade de Brasília (UnB). Trabalho de conclusão de curso de especialização em gestão judiciária.
- Gondim, S. M. G., & Silva, N. (2004). Motivação no trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 357–379). Porto Alegre: Artmed.
- Hackman, R.; Porter, L. W. Predicções de la eficiencia en el trabajo por la teoria de las expectativas. In: Fleishman, E. A.; Bass, A. R. (Org.). *Estudios de psicología industrial y del personal*. México: Trillas, p. 295-304. 1971.
- Hair, F. J., Black, W. C., Babin, B., Anderson, R. E., & Tathan, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed). Porto Alegre: Bookman.
- Herzberg, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: Bergamini, C.; Coda, R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768.
- Ladeira, W. J., Sonza, I. B., & Berte, R. S. (2012). Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na Prefeitura de Santa Maria (RS). *Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro*, 46(1), 71–91, fev.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behaviour Human Performance*, 4(4), 309–336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. P. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Lopes, M. C., & Regis Filho, G. I. (2005). A motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública. *Revista de Administração*, 39(1), 62–75, jan/fev/mar.
- Maidani, E. A. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public Personnel Management*, 20(4), 441–448.
- Marçal, C. Z.; Melo, F. P.; Nardi, A. Satisfação no trabalho: Um estudo de caso numa empresa terceirizada. *Revista Científica Eletrônica UNISEB*, v.1, n.1, p.20-35, jan./jun. 2013. Disponível em < <http://uniseb.com.br/presencial/revistacientifica/arquivos/2.pdf> > Acesso em 10 dez. 2015.
- Marqueze, E. C.; Moreno, C. R. de C. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 30, n. 112, dez. 2005. Disponível em < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0303-76572005000200007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572005000200007&lng=en&nrm=iso) > . Acesso em 16 Dec. 2015.
- Martins, M. C. F.; Santos, G. E. Adaptação e validação de constructo da escala de satisfação no trabalho. *Periódicos Eletrônicos em Psicologia*, v. 11, n. 2, p. 195-205, jul./dez. 2006. Disponível em < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-82712006000200008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712006000200008&lng=pt&nrm=iso) > . Acessos em 16 dez. 2015.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). *Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos*. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59–78.
- Martinez, M. C. C. As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador. 2002. Dissertação (Mestrado em Saúde Ambiental) – Programa de Pós-Graduação do Departamento de Saúde Ambiental, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Martins, A. M. S. Programas de qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - EnANPAD, 27, 2003.
- Matias-Pereira, J. (2008). *Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia*. *Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro*, 42(1), jan./fev.
- Mello, C. A. B. (2009). *Curso de direito administrativo* (26ª. ed.). São Paulo: Malheiros Editoras.
- Nunes, F. M.G.; Rodrigues, J. L. K. Clima organizacional: levantamento de variáveis que geram satisfação e insatisfação nos servidores de um instituto público de pesquisas. In: Encontro Latino Americano De Pós-Graduação. Universidade do Vale do Paraíba, 10, 2011, Taubaté. Anais.. São Paulo: UNIVAP, 2011.
- O'driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (2000). Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. *The Journal of Social Psychology*, 140(2), 151–159.
- Peterson, M., & Dunnagan, T. (1998). Analysis of a worksite health promotion program's impact on job satisfaction. *Journal Occupational Environ. Medicine*, 40(11), 973–979.
- Puentes-Palacios, K.; Martins, M. C. F. Gestão do clima organizacional. In Borges, L. O.; Mourão, L. (Org.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed. 2013.
- Reboucas, D.; Legay, L. F.; Abelha, L. Satisfação com o trabalho e impacto causado nos profissionais de serviço de saúde mental. *Rev. Saúde Pública*, São Paulo, v. 41, n. 2,abr. 2007. Disponível em < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89102007000200011&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102007000200011&lng=pt&nrm=iso) > . Acesso em 02 jul. 2014.

- Ribeiro, L. M., Chaves, L. S., Gama, M. A. A., & Dias, M. A. M. (2011). *Gestão de pessoas no Governo de Minas Gerais: panorama histórico e evolutivo a partir da implantação do choque de gestão*. Brasília: IV Congresso Consad de Gestão Pública.
- Richardson, R. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3<sup>a</sup>. ed.). São Paulo: Atlas.
- Rodrigues, M. V. (2008). *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise do nível gerencial* (11<sup>a</sup>. ed.). Petrópolis: Vozes.
- Roodhooft, F., & Abbeele, A. V. (2006). Public procurement of consulting services evidence and comparison with private companies. *International Journal of Public Sector Management*, 19(5), 490–512.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., & Stark, E. M. (2000). Interdependence and preference for group work: main and congruence effects on the satisfaction and performance of group members. *Journal of Management*, 26, 259–279. Disponível em < <http://www.polyu.edu.hk/mm/jason/doc/Shaw-Duffy-Stark%202000%20JOM.pdf> > Acesso em 10 dez. 2015.
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In M. M. M. Siqueira, M. M. Siqueira, et al. (Eds.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M.; Gomide Jr., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B (Org.). *Psicologia, organização e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- Silva, D. B. A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipes de trabalho. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade de Brasília. 2006.
- Silva, R. M. da, Beck, C.L.C., Guido, L. de A., Lopes, L.F.D., & Santos, J.L.G. dos. Análise quantitativa da satisfação profissional dos enfermeiros que atuam no período noturno. *Texto contexto - enferm.*, Florianópolis, v. 18, n. 2, jun. 2009. Disponível em < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072009000200013&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072009000200013&lng=pt&nrm=iso) >. Acesso em 02 jul. 2014.
- Spector, P. E. (2003). *Psicologia nas organizações* (2<sup>a</sup>. ed.). São Paulo: Saraiva.
- Steel, B. S., & Warner, R. L. (1990). Job satisfaction among early labor force participants: unexpected outcomes in public and private sector comparisons. *Review of Public Personnel Administration*, 10(3), 4–22.
- Tamayo, A. Valores e clima organizacional. In: Paz, M. G. T.; Tamayo, A. (Orgs). *Escola, saúde mental e trabalho*. Brasília: Editora UnB, 1999. p. 241-269.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borril, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 165–175.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Vieira, C. B., Boas, A. A. V., Andrade, R. O. B. de, & Oliviera, E. R. de. (2011). *Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública*. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, 4(1).
- Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: the role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33(7).