

Capítulo 9

# **FATORES PSICOSSOCIAIS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE SERVIDORES PÚBLICOS DO ENSINO SUPERIOR**

*Psychosocial factors and job satisfaction of public servants in higher education*

*Factores psicosociales y satisfacción laboral de los  
servidores públicos de la educación superior*

DOI: 10.31560/pimentacultural/2021.343.9

Thiago Corrêa Luchini<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos pela UFSCar; Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSCar; Assistente em Administração na UFSCar. E-mail para contato: parathiogoluchini@gmail.com

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi investigar os fatores psicossociais mais sensíveis à satisfação no trabalho de servidores públicos do ensino superior de uma universidade federal do interior do estado de São Paulo, Brasil. Por meio de análise qualitativa e regressão estatística relacionou-se fatores sociodemográficos e referentes ao contexto organizacional com as três dimensões da satisfação no trabalho apresentadas no questionário S20/23. Destacaram-se como determinantes da satisfação no trabalho: iluminação, higiene e salubridade, ambiente e espaço físico, relações com chefias, autonomia e supervisão; e da insatisfação no trabalho: oportunidades de fazer o que gosta, climatização, ventilação, formas de negociações de benefícios, igualdade de tratamento e sentido de justiça, modo como são cumpridos as normas legais e os acordos coletivos e, por fim, o apoio recebido das instâncias superiores. Também se comprovou estatisticamente fortes correlações: a) trabalho monótono relacionado com baixa satisfação intrínseca; b) estado civil “separado/divorciado”, tempo de serviço na função, ausência de trabalho monótono e liderança democrática, relacionadas positivamente à satisfação com as relações hierárquicas; c) liderança autoritária relacionada à insatisfação com as relações hierárquicas. Os resultados obtidos confirmam a teoria de que a satisfação no trabalho deve ser analisada por meio de uma abordagem interacionista.

Palavras-Chave: satisfação no trabalho; fatores psicossociais; técnico-administrativo do ensino superior; questionário S20/23; servidor público.

**ABSTRACT**

*The objective of this study was to investigate the most sensitive psychosocial factors to job satisfaction among public servants in higher education at a federal university in the interior of the state of São Paulo, Brazil. Through qualitative analysis and statistical regression, sociodemographic and organizational context factors were related to the three dimensions of job satisfaction presented in the S20/23 questionnaire. The following factors appeared as determinants of job satisfaction: lighting, hygiene and health, environment and physical space, relationships with managers, autonomy and supervision; and as job dissatisfaction: opportunities to do what you like, air conditioning, ventilation, ways of negotiating benefits, equal treatment and a sense of justice, how legal rules and collective agreements are complied and, finally, the support received from higher authorities. Strong correlations were also statistically found for: a) monotonous work related to low intrinsic satisfaction; b) "separated / divorced" marital status, length of service, absence of monotonous work and democratic leadership, positively related to satisfaction with hierarchical relationships; c) authoritarian leadership related to dissatisfaction with hierarchical relationships. The results obtained confirm the theory that job satisfaction should be analyzed through an interactionist approach.*

*Keywords: job satisfaction; psychosocial factors; technical-administrative higher education; questionnaire S20/23; public servant.*

## RESUMEN

*El objetivo de este estudio fue investigar los factores psicosociales más sensibles a la satisfacción laboral de los servidores públicos de la educación superior en una universidad federal del interior del estado de São Paulo, Brasil. Mediante análisis cualitativo y regresión estadística, los factores sociodemográficos y los relacionados con el contexto organizacional se relacionaron con las tres dimensiones de satisfacción laboral presentadas en el cuestionario S20/23. Se destacaron como determinantes de la satisfacción laboral: iluminación, higiene y salud, medio ambiente y espacio físico, relaciones con los gerentes, autonomía y supervisión; e insatisfacción laboral: oportunidades para hacer lo que te gusta, aire acondicionado, ventilación, formas de negociación de beneficios, igualdad de trato y sentido de justicia, cómo se cumplen las normas legales y los convenios colectivos y, finalmente, el apoyo recibido de las autoridades superiores. También hubo correlaciones estadísticamente fuertes: a) trabajo monótono relacionado con baja satisfacción intrínseca; b) estado civil "separado / divorciado", antigüedad en el cargo, ausencia de trabajo monótono y liderazgo democrático, positivamente relacionados con la satisfacción con las relaciones jerárquicas; c) liderazgo autoritario relacionado con la insatisfacción con las relaciones jerárquicas. Los resultados obtenidos confirman la teoría de que la satisfacción laboral debe analizarse a través de un enfoque interaccionista.*

*Palabras clave: satisfacción laboral; factores psicosociales; técnico-administrativo de la educación superior; cuestionario S20/23; empleado estatal.*

# 1. INTRODUÇÃO

As consequências dos fatores psicossociais, determinantes da satisfação no trabalho, ainda são pouco investigadas no contexto de populações específicas (FERNANDES; PEREIRA, 2016), principalmente em organizações cujas funções sejam mais de áreas administrativas (RODRIGUES; FAIAD, 2019). Nesse sentido, este estudo visa contribuir para o conhecimento nesse campo, uma vez que explora, descreve e analisa, a partir da Teoria de Satisfação no Trabalho de Locke, os fatores psicossociais mais suscetíveis de afetar a satisfação no trabalho de uma específica categoria técnico-administrativa.

Por meio da aplicação de questionários, será realizada uma análise qualitativa além de uma regressão estatística, visando descobrir os fatores psicossociais mais relevantes dessa categoria, o que pode possibilitar um melhor entendimento dos aspectos sobre qualidade de vida, segurança, saúde e cultura organizacional no ambiente laboral dos técnicos administrativos dessa instituição de ensino superior, auxiliando na criação de mecanismos para adoção e implementação de melhores práticas de gestão com pessoas.

## 2. MODELO TÉORICO DE LOCKE, AMBIENTE DE TRABALHO E INDIVÍDUO

### 2.1 Teoria da satisfação no trabalho de Locke

A satisfação no trabalho é um dos conceitos mais estudados em psicologia industrial/organizacional (JUDGE *et al.*, 2001). A partir do advento da escola das relações humanas, a atitude do indivíduo

no local do trabalho começou a ser foco de diversos estudos, sendo os de Hawthorne, na década de 1930, os precursores em demonstrar sua devida importância, o que permitiu o desenvolvimento deste novo campo de estudo dentro dos contextos organizacionais, cujo aprofundamento científico implica no melhor entendimento do tema e em aplicações de práticas que permitam a melhoria da vida individual e eficácia organizacional (JUDGE *et al.*, 2001).

As teorias de satisfação no trabalho são comumente divididas em 3 frentes: situacionais, disposicionais e interativas (JUDGE *et al.*, 2001). As primeiras teorias formuladas foram as denominadas situacionistas, por possuírem como foco a natureza do trabalho e o ambiente em que este trabalho está sendo desenvolvido, o que caracteriza uma abordagem externa ao indivíduo. O enfoque situacionista centraliza a influência que as variáveis organizacionais exercem sobre o comportamento, as atitudes e bem-estar do indivíduo. Essa visão perdurou até a década de 1980, quando outro enfoque foi tomado, a saber, o disposicionista, cuja temática recaía sobre os estados mentais dos indivíduos, ligados aos traços de sua personalidade que influenciavam sua atitude e comportamento em vários contextos e situações organizacionais e que essas tendências das características de personalidade dos indivíduos determinariam sua forma de agir na organização. A abordagem disposicional trata, portanto, a satisfação no trabalho do ponto de vista da personalidade do trabalhador (JUDGE *et al.*, 2001; PUJOL-COLS; DABOS, 2018).

Por fim, o que foi denominado como abordagem interacionista ou interativa, traz para o centro da discussão, teorias sobre a satisfação no trabalho como resultante da interação entre a situação e a personalidade (JUDGE *et al.*, 2001; HARARI; THOMPSON; VISWESVARAN, 2018; PUJOL-COLS; DABOS, 2018; RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018). Essa abordagem teve sua origem no começo da década de 1990, quando vários estudos destacaram esse enfrentamento indivíduo-situação. Como resultado, pesquisas sinalizaram para a utiliza-

ção de ambas as perspectivas teóricas para analisar o fenômeno da satisfação no trabalho, cujas tendências ganharam força a partir do começo do século XXI.

Segundo Pujol-Cols e Dabos (2018), as atitudes e comportamento humano resultam da interação entre essas duas correntes que são complementares e não dicotômicas. As pessoas ajustam sua personalidade e valores às pressões organizacionais ao mesmo tempo que mantém sua individualidade (PUJOL-COLS; DABOS, 2018). Importante salientar aqui, que o ambiente organizacional é muito dinâmico e, portanto, as forças organizacionais estão em constantes “choques” com as forças individuais, em busca de um equilíbrio. Em outras palavras, é importante ter em mente que as forças organizacionais interferem na forma de agir dos indivíduos e vice-versa, ou seja, ambientes cujas forças institucionais são mais fracas, há maior propensão da satisfação advir de fatores disposicionais. Já em ambientes cujas forças são fortes, a satisfação no trabalho é mais percebida como advinda de fatores situacionais (PUJOL-COLS; DABOS, 2018).

A teoria de satisfação no trabalho de Locke, também conhecida como teoria de percepção de valor se situa na terceira abordagem apresentada, ou seja, trata-se de uma teoria interativa que considera as variáveis situacionais e as relativas à pessoa. Pela perspectiva disposicional, traz-se a importância da percepção do indivíduo que avaliará os resultados de suas atividades como emocionalmente agradável ou desagradável, dependendo, portanto, não só dos contextos situacionais como também de sua personalidade e valores (FERREIRA et al., 2016). Pela perspectiva situacional, observa-se os fatores causais, presentes no ambiente de trabalho e no trabalho em si, que permitirão, ao realizar-se a atividade laborativa, o emprego de fatores disposicionais que determinarão ao final do processo, um estado emocional, cuja interpretação caberá ao próprio indivíduo.

Locke (1969) trouxe para os estudos, a questão dos valores do indivíduo para sua satisfação no trabalho, rompendo com a visão predominante do behaviorismo, que abordava somente situações de causa e efeito das relações, fenômeno conhecido como estímulo-resposta. Para Locke (1969), os behavioristas tratavam o indivíduo como um organismo vazio, desconsiderando sua trajetória de vida e valores. Quando seus valores não são cumpridos durante a realização do trabalho, o indivíduo traz para si uma sensação de frustração, afetando seu estado emocional, iniciando-se um processo de insatisfação. Logo, para Locke (1969), a satisfação/insatisfação no trabalho é dada como uma discrepância entre o que se deseja e o que se tem de resultado, relacionando-se com o grau de importância deste valor para o indivíduo. Caso o valor não seja importante, a percepção desta discrepância em nada interferirá em sua satisfação ou insatisfação no trabalho.

A emoção para Locke assume papel fundamental, haja vista que a satisfação e insatisfação no trabalho são reações emocionais complexas ao trabalho, fruto do julgamento de valor do indivíduo. Por meio da cognição (sensação, percepção, concepção) o homem descobre o que existe e estima a relação benéfica ou prejudicial, do existente percebido consigo mesmo (avaliação). Por fim, vem a ação, que requer uma seleção entre possíveis alternativas. Neste momento, entra em jogo o código de valores do indivíduo, que foi construído ao longo de sua vida e que vai orientar sua tomada de decisão. Ao final desse processo, o resultado passa por uma avaliação subjetiva, consciente ou subconsciente, trazendo uma emoção, que será prazerosa, quando há convergência do resultado da ação com os valores adquiridos, ou dolorosa, quando há a negação ou destruição dos valores de alguém, ou seja, satisfação ou insatisfação no trabalho, respectivamente (LOCKE, 1969).

Segundo Locke (1969), a satisfação no trabalho é um estado emocional agradável, resultante da avaliação em como o trabalho

possibilita alcançar ou facilitar a realização dos valores do indivíduo. Já a insatisfação no trabalho é um estado emocional desagradável resultante da avaliação do próprio trabalho como frustrante ou bloqueador da realização dos valores do indivíduo ou que se oponha a estes: “Satisfação e insatisfação no trabalho são uma função da relação percebida entre o que se quer no trabalho e o que se percebe que este lhe oferece” (LOCKE 1969, p. 316, tradução nossa)<sup>21</sup>. Locke (1969) define satisfação no trabalho como o resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho por meio da realização de seus valores durante o desempenho de sua atividade. Trata-se de um fenômeno individual, que segundo o autor, possui fatores causais, que influenciam seu estado emocional. Mais precisamente, uma função da relação percebida entre o que ele recebe e o que ele valoriza. Os valores, para Locke (1969) pertencem a uma relação entre o homem (organismo vivo) e os fatos da realidade e não de forma independente por si só nas coisas e na consciência do indivíduo, sendo os julgamentos de valor, estimativas da importância dos fatos percebidos em relação aos padrões de valor de um indivíduo.

## 2.2 Fatores psicossociais da satisfação no trabalho

Segundo a Organização Internacional do Trabalho, fatores psicossociais são todos os elementos que compõem as interações entre o indivíduo e o meio social em que está inserido (INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, 1984; RODRIGUES; FAIAD, 2019; VAZQUEZ; PIANEZOLLA; HUTZ, 2018). Esses fatores interferem na atuação do indivíduo em seu contexto organizacional e contribuem para a satisfação ou insatisfação no trabalho, cujo entendimento é muito relevante, tanto do ponto de vista individual quanto organizacional (HENNE; LOCKE,

21 Trecho original: “Job satisfaction and dissatisfaction are a function of the perceived relationship between what one wants from one’s job and what one perceives it as offering or entailing.”

1985; MARTINEZ; PARAGUAY; LATORRE, 2004). Fatores como relacionamento com chefia e colegas, autonomia, monotonia das atividades, variedade das tarefas, aplicação de conhecimento, nível escolar, supervisão, reconhecimento, realização profissional, condições físicas do ambiente de trabalho, promoção, carreira, salário, gratificações, participação em decisões, estabilidade, feedback, entre outros, interferem no modo de agir e nos resultados dos indivíduos dentro da organização, afetando sua satisfação no trabalho (FERNANDES; PEREIRA, 2016; FERREIRA *et al.*, 2016; HARARI; THOMPSON; VISWESVARAN, 2018; HENNE; LOCKE, 1985; LADEIRA; SONZA; BERTE, 2012; LOCKE, 1969; 1976; MARQUEZE; MORENO, 2005; MARTINEZ; PARAGUAY; LATORRE, 2004; PUJOL-COLS; DABOS, 2018). Esses fatores interagem com a personalidade e valores dos indivíduos, gerando um estado emocional agradável ou desagradável (HARARI; THOMPSON; VISWESVARAN, 2018; LOCKE, 1969; 1976).

Para Locke (1976), esses fatores são divididos em dois grandes grupos: 1- eventos e condições do trabalho: pagamento, promoção, reconhecimento, condições do trabalho, ambiente de trabalho e 2- agentes do trabalho: colegas e subordinados, supervisores, organização/empresa. Trata-se de uma teoria fundamentada no entendimento do que o indivíduo julga importante para si e como se percebe o resultado alcançado. O questionário S20/23, baseado na teoria de Locke, se divide em três dimensões que permeiam os dois grupos de divisão de Locke, subdivididos em mais itens, cujo julgamento de valor do indivíduo, refletirá seu estado emocional, isto é, sua satisfação ou insatisfação no trabalho.

Essas três dimensões refletem a percepção do indivíduo primeiramente, em relação ao trabalho propriamente dito, “Satisfação Intrínseca com o Trabalho (SIT)”. A segunda dimensão é “Satisfação com o Ambiente Físico do Trabalho (SAFT)”, que está relacionada às condições do ambiente de trabalho. E por fim, a terceira dimensão,

“Satisfação com as Relações Hierárquicas (SRH)”, que se relaciona ao que Locke chama de “Agentes do trabalho”, tratando das relações entre os agentes, da cultura organizacional e dos fatores psicossociais resultantes dessa interação, que são analisados cognitivamente pelos indivíduos, trazendo uma percepção mais ou menos favorável, do emprego de seus valores durante a realização de suas tarefas, o que medirá seu nível de satisfação ou insatisfação no trabalho. O Quadro 1 apresenta as categorias de análise do referido questionário.

**Quadro 1 – Categorias de Análise.**

EVENTOS E CONDIÇÕES		AGENTES DO TRABALHO	
Natureza do trabalho	Ambiente de trabalho	Relações no trabalho	
SIT	SAFT	SRH	
	Higiene e salubridade	Relacionamento com chefias	Autonomia
Realização	Espaço físico	Supervisão	Participação
Monotonia	Iluminação	Avaliação	Benefícios
Objetivos	Ventilação	Tratamento	Remuneração
	Climatização	Apoio	Liderança

Fonte do autor

Em suma, a abordagem de satisfação no trabalho de Locke é baseada na percepção do indivíduo sobre seu trabalho (conteúdo e ambiente), e por isso as experiências acumuladas e os valores que o indivíduo traz em sua trajetória de vida, por meio de suas crenças, quando adentra um espaço organizacional devem ser consideradas (PAULA; STEFANO; ANDRADE, ZAMPIER, 2011). Portanto, atingir níveis de satisfação, considerados bons pelo indivíduo, depende de um conjunto de fatores e não exclusivamente do ambiente e do próprio indivíduo. Dependerá essencialmente de como este se insere no processo dinâmico de sua construção social na organização, mesclando seus valores psíquicos com os valores mais amplos organizacionais.

### 3. METODOLOGIA E MÉTODOS DE PESQUISA

A amostra deste estudo contou com cento e vinte quatro (124) técnicos administrativos de uma universidade federal localizada no interior do estado de São Paulo, que desempenham funções em secretarias acadêmicas, representando 84,35% do público-alvo desta pesquisa<sup>22</sup>.

Os secretários acadêmicos responderam questões de caráter sociodemográfico e outras questões formuladas a partir das atividades e do ambiente de trabalho. Responderam também o “Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 Adaptado”<sup>23</sup>, que busca ser um medidor da avaliação do indivíduo em relação ao seu trabalho e ao seu contexto, sendo estruturado em 3 fatores/dimensões: Satisfação Intrínseca com o Trabalho (SIT), Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho (SAFT) e Satisfação com Relações Hierárquicas (SRH). Os itens avaliativos do S20/23 são fechados e suas respostas foram compreendidas dentro de escala classificatória do tipo likert<sup>24</sup> (MI - muito insatisfeito, PI - parcialmente insatisfeito, I - indiferente, PS - parcialmente satisfeito e MS - muito satisfeito).

Para avaliar a consistência interna do “Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 Adaptado”, foi utilizado o coeficiente alfa de Cronbach, que consiste na aferição de dados divididos e agrupados por fatores/dimensão de mesmos aspectos, relacionando a variância dos itens individuais e a variância da soma dos itens de cada avaliador (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010), verificando se estão isentos

22 A coleta e análise de dados ocorreram nos três meses finais de 2015 e nos três meses iniciais de 2016.

23 Desenvolvido por Meliá e Peiró (1989), possuía originalmente 23 itens. Adaptado e validado para a realidade organizacional brasileira por Carlotto e Câmara (2008), passou a ter 20 itens.

24 Escala psicométrica muito utilizada em pesquisas para registrar níveis de concordância ou discordância.

de erros aleatórios e se os itens estão correlacionados entre si e com o resultado geral da pesquisa (FREITAS; RODRIGUES, 2005; HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010). Os alfas encontrados foram de 0,92 (SIT), 0,91 (SAFT) e 0,95 (SRH)<sup>25 26</sup>, o que confirma a alta consistência interna dos dados.

A principal análise do estudo consistiu em saber o impacto de determinadas variáveis independentes, na satisfação no trabalho dos sujeitos, via dimensões SIT, SAFT e SRH. Foi utilizada uma Regressão Múltipla<sup>27</sup>, com variáveis dummy<sup>28</sup>. Dessa forma, o modelo que mais se ajustou a estas condições foi o Logit Ordinal<sup>29</sup>, amplamente utilizado quando há variáveis qualitativas (GREENE, 2002)

Com os dados devidamente tabulados<sup>30</sup>, a regressão foi realizada com o auxílio do software estatístico Stata® 12 somente com respostas dadas para o algarismo 5, em que o indivíduo diz estar muito satisfeito, para evidenciar as variáveis mais sensíveis em relação ao máximo grau de satisfação. Os itens foram agrupados por dimensão visando o cálculo da moda<sup>31</sup> individual dentro de cada dimensão, passando a ser denominadas como SIT-MODA, SAFT-MODA e SRH-MODA.

O objetivo foi estimar a probabilidade do sujeito estar muito satisfeito ou tender a se mostrar menos satisfeito, a partir das seguintes variáveis explicativas: 1- Gênero, 2- Idade, 3- Solteiro, 4- Divorciado/

25 Instrumentos com alfa  $\geq 0,70$  são satisfatórios (FREITAS; RODRIGUES, 2005; HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010).

26 Para acompanhar os cálculos realizados, vide Luchini (2016).

27 Por lidar com mais de uma variável ao mesmo tempo.

28 Utilizada para transformar variáveis qualitativas em quantitativas. Classificada com "0" para ausência e com "1", para a presença de determinado aspecto (GREENE, 2002).

29 Possuindo função logarítmica, permite o cálculo da probabilidade de ocorrência de certos fatores que propiciam determinado evento. Muito utilizado quando há escala crescente de valores, como a do tipo *likert*.

30 A tabela com os dados tabulados para uso no software estatístico Stata® 12 encontra-se em Luchini (2016).

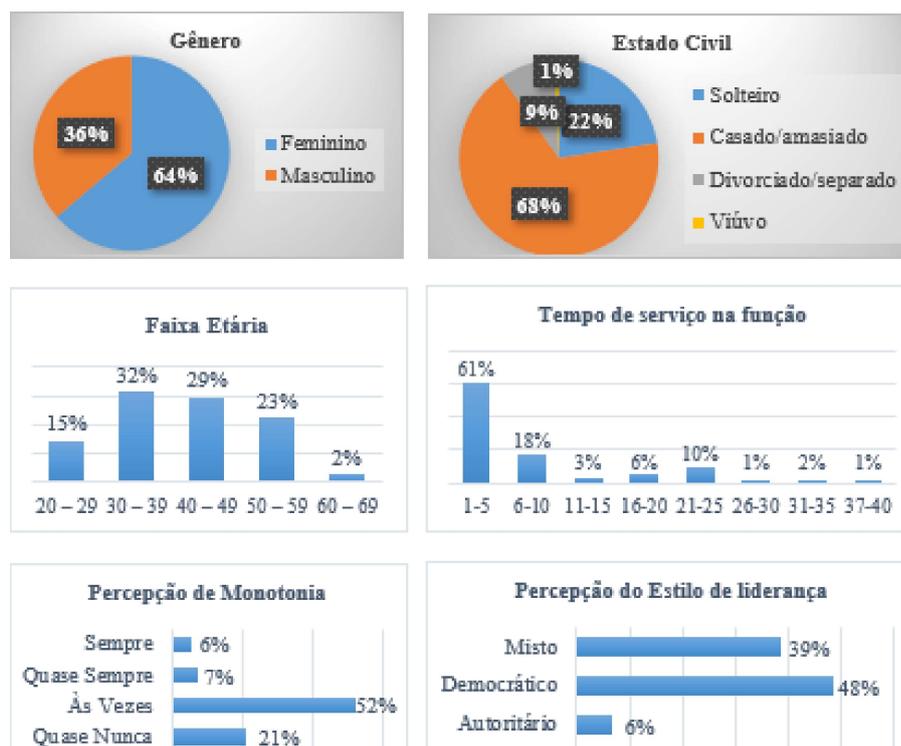
31 Cálculo do valor mais frequente dentro de um conjunto de dados.

Separado, 5- Casado/Amasiado, 6- Anos de Estudo<sup>32</sup>, 7- Tempo de Serviço na Função, 8- Monotonia Ausente<sup>33</sup>, 9- Monotonia Presente, 10- Liderança Autoritária<sup>34</sup> e 11- Liderança Democrática.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Figura 2, Tabela 1 e Quadros 2 e 3 sintetizam os resultados da pesquisa.

Figura 2 – Resultados do Questionário Geral.



Fonte do autor

32 Para os anos de estudos, foi considerado o seguinte intervalo para a escolaridade relatada: Ens. Fundamental: 8 anos; Ens. Médio: 3 anos; Grad.: 4 anos; Espec.: 1 ano; Mestr.: 2 anos; e Dout.: 4 anos.

33 Tratada como variável “dummy”, foi dividida em duas categorias: Nunca Monótono e Quase Nunca Monótono – recebendo o nome de Monotonia Ausente; e Quase Sempre Monótono e Sempre Monótono – recebendo o nome de Monotonia Presente; classificando com “0” para ausência e com “1” para presença.

34 Tratada como variável “dummy”, foi dividida em duas categorias: Estilo Autoritário e Estilo Democrático, classificando com “0” para ausência e com “1” para presença.

A Figura 2 traz as respostas dos sujeitos da amostra para as seguintes variáveis de análise: gênero, estado civil, faixa etária, tempo de serviço na função, percepção em relação à monotonia das atividades laborativas e por fim, como se percebe o estilo de liderança presente no ambiente de trabalho. Diante dos resultados obtidos, cabe destacar os 87% das respostas referentes a uma percepção de ambiente em que a monotonia é pouco presente e, também, os 48% dos respondentes que percebem o estilo de liderança como democrático em seu local de trabalho, uma vez que ambos os dados corroboram com os resultados apresentados no Quadro 3, em relação à dimensão SRH-MODA.

**Tabela 1 – Nível de evolução escolar: Incompleto (I) e Completo (C).**

Nível Escolaridade	Ens. Fund.		Ens. Médio		Grad.		Espec.		Mest.		Dout.	
	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C
Ao ingressar	2	2	0	30	23	49	3	12	0	3	0	0
2016	0	1	0	9	10	27	5	59	6	6	0	1

Fonte do autor

A Tabela 1 evidencia que 83,9% dos secretários da amostra, possuem qualificação acima do ensino médio completo, requisito mínimo para exercício da função. Esse resultado pode ajudar a interpretar o índice de insatisfação intrínseca no trabalho, encontrado no Quadro 2, em que 28,3% dos entrevistados se dizem insatisfeitos com as “Oportunidades que o trabalho oferece de fazer as coisas de que gosta”. Uma possível explicação seria a não correspondência das habilidades com as atribuições de tarefas, haja vista o aumento da escolaridade ao longo dos anos de trabalho. Nesse sentido, diretrizes organizacionais que permitam aos indivíduos a prática dos conhecimentos adquiridos, oferecendo oportunidades de maior participação em projetos e processos, que exijam maior habilidade, poderiam trazer um maior sentimento de realização, bem como um estado emocional mais agradável.

Quadro 2 – Resultados do Questionário S20/23 - Adaptado

Item	Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 – Adaptado	MI %	PI %	I %	PS %	MS %	
1	SIT	Trabalho enquanto propiciador de realização	8,1	11,3	12,9	55,6	12,1
2		Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas nas quais se destaca	8,9	11,3	27,4	37,1	15,3
3		Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas de que gosta	8,1	20,2	12,1	47,6	12,1
4		Objetivos e metas que deve alcançar	8,1	12,1	23,4	46,8	9,7
5	SAFT	Higiene e salubridade do local de trabalho	8,1	13,7	4	44,4	29,8
6		Ambiente e espaço físico do local de trabalho	8,9	17,7	1,6	34,7	37,1
7		Iluminação do local de trabalho	11,3	5,6	0	33,9	49,2
8		Ventilação do local de trabalho	12,9	19,4	2,4	34,7	30,6
9		Climatização do local	15,9	22,6	2,4	31,5	28,2
100	SRH	Relações pessoais com as instâncias de poder	5,6	7,3	10,5	47,6	29
11		Supervisão sobre o trabalho que realiza	4,8	4,8	19,4	37,9	33,1
12		Periodicidade da supervisão	4,8	5,6	25,8	29,8	33,9
13		Forma como avaliam e julgam seu trabalho	7,3	12,9	12,9	30,6	36,3
14		Igualdade de tratamento e sentido de justiça	12,9	17,7	10,5	33,1	25,8
15		Apoio recebido das instâncias superiores	8,1	18,5	9,7	29	34,7
16		Possibilidade de decidir com autonomia sobre o próprio trabalho	8,1	8,9	10,5	41,9	30,6
17		Participação nas decisões na organização ou na sua área de trabalho	11,3	8,1	12,9	39,5	28,2
18		Possibilidade que lhe dão em participar nas decisões da área de trabalho	8,9	12,1	14,5	41,1	23,4
19		Modo como são cumpridos as normas legais e os acordos coletivos	10,5	19,4	14,5	33,9	21,8
20		Forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios	13,7	21,8	26,6	27,4	10,5

Fonte do autor

No Quadro 2, os seguintes fatores psicossociais se mostraram relevantes como determinantes da satisfação/insatisfação no trabalho: a-) satisfação no trabalho: SAFT - iluminação (83,1%), higiene e salubridade (74,2%), ambiente e espaço físico (71,8%); SRH - relações com chefias (76,6%), autonomia (72,5%), supervisão (71%); b-) insatisfação no trabalho: SIT – oportunidades de fazer o que gosta (28,3%); SAFT - climatização (38,5%), ventilação (32,3%); SRH - forma de negociações de benefícios (35,5%), igualdade de tratamento e sentido de justiça (30,6%), modo como são cumpridos as normas legais e os acordos coletivos (29,9%), apoio recebido das instâncias superiores (26,6%).

**Quadro 3 – Resultados da Regressão Múltipla.**

Variáveis	SIT-MODA		SAFT-MODA		SRH-MODA	
	Coeficiente	P >  z	Coeficiente	P >  z	Coeficiente	P >  z
Gênero	-.0058233	0.763	.0238675	0.779	-.0409631	0.549
Idade	.0006623	0.606	.0005114	0.925	-.0072574	0.127
Solteiro	-.0748882	0.203	.3524749	0.374	.4428744	0.280
Divorciado/ Separado	-.0416925	0.391	.2973559	0.472	.5995735	0.052
Casado/ Amasiado	-.082932	0.630	.2023174	0.558	.3355435	0.141
Anos de estudo	-.0084996	0.101	-.0068291	0.740	.0003577	0.983
Tempo de serviço na função	-.0007528	0.644	.0110403	0.114	.0193709	0.002
Monotonia ausente	.0635447	0.063	.122699	0.217	.1839084	0.040
Monotonia presente	-.0384936	0.044	.0656755	0.626	-.0251573	0.798
Liderança autoritária	-.0337228	0.110	-.1921103	0.099	-.1821081	0.006
Liderança democrática	.0290947	0.179	-.027153	0.753	.1571438	0.034

Fonte do autor

Analisando o p-valor ( $p > |z|$ ) de cada dimensão no Quadro 3, em relação à SIT-MODA, apenas a variável Monotonia Presente mostrou evidência estatística significativa. Quando se tem uma maior percepção de um ambiente de trabalho monótono, há 3,84% de probabilidade do indivíduo ficar menos satisfeito intrinsecamente com o trabalho. Em relação à SAFT-MODA, nenhuma variável se mostrou significativa. Em relação à SRH-MODA, cinco variáveis explicativas mostraram evidências estatísticas significantes: Divorciado/Separado, Tempo de Serviço na Função, Monotonia Ausente, Liderança Autoritária e Liderança Democrática. A interpretação para a primeira variável explicativa significativa, é no mínimo curiosa, ao constatar que o secretário Divorciado/Separado tem uma probabilidade de 59,95% de se mostrar plenamente satisfeito com suas relações hierárquicas, evidenciando que situações pessoais afetam a satisfação na organização e a percepção do indivíduo em relação ao seu trabalho, haja vista que experiências no ambiente de trabalho se espalham para a vida e vice-versa (JUDGE *et al.*, 2001). Para a variável Tempo de Serviço na Função, a interpretação é de que uma variação unitária de um ano a mais desempenhando a mesma função, aumenta a probabilidade de se ficar mais satisfeito em 1,93%. A variável Monotonia Ausente diz que uma percepção de um ambiente sem monotonia, se traduz em 18,39% mais chances do indivíduo ficar satisfeito. Destacam-se também as variáveis explicativas Liderança Autoritária e Liderança Democrática. Quando o estilo de liderança é percebido como autoritário, há 18,21% de probabilidade do indivíduo se mostrar menos satisfeito, ao passo que, quando é percebido como democrático, há 15,71% de probabilidade do indivíduo ficar mais satisfeito.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao verificar que os fatores mais sensíveis à satisfação no trabalho se deram na dimensão SRH, que envolve a interação entre as pessoas e o ambiente de trabalho, ficou comprovada que a abordagem da satisfação no trabalho, deve ser tratada de forma interacionista, uma vez que esta não depende unicamente de uma abordagem situacionista ou disposicionista, e sim, dos valores dos sujeitos e de como conseguem aplicá-los em suas atividades, o que proporciona, ao final de todo o processo executado, um estado emocional agradável ou desagradável (LOCKE, 1969; 1976).

Cabe destacar, em relação à dimensão SIT do Quadro 2, que a satisfação intrínseca com o trabalho não se mostrou como determinante da satisfação e sim como determinante da insatisfação no trabalho, apresentando um baixo índice de satisfação intrínseca no trabalho, o que pode ser traduzido como uma falta de aplicação de valores dos indivíduos em suas atividades (LOCKE, 1969; 1976).

Não há, portanto, um único fator determinante para a satisfação. Esta depende do ambiente e das condições de trabalho, bem como da avaliação pessoal do trabalhador. No entanto, identificar quais são os fatores psicossociais determinantes da satisfação no trabalho, ou ainda, quais levam à insatisfação no trabalho, é crucial para se efetivar programas de bem-estar e de melhoria da satisfação no trabalho, haja vista que, se não tomadas as devidas providências, níveis de insatisfação persistentes e constantes podem trazer consequências para a saúde física e mental do indivíduo (FERNANDES; PEREIRA, 2016; HENNE; LOCKE, 1985; MARQUEZE; MORENO, 2005; VASQUEZ; PIANEZOLLA; HUTZ, 2018).

Poucos foram os estudos realizados, que se utilizaram do questionário S20/23, em pesquisas envolvendo ambientes administrativos

(FERNANDES; PEREIRA, 2016) e, portanto, esta pesquisa contribuiu para a expansão do conhecimento nessa área. Uma limitação do estudo foi a de somente utilizar para a regressão estatística, respostas com avaliação “5”, de muito satisfeito. Percepção de satisfação no trabalho a fatores para avaliação “1”, de muito insatisfeito, também poderia ter sido utilizado. Outra limitação foi realizar a regressão para cada dimensão do S20/23 e não para cada item específico, o que traria resultados mais pormenorizados. Cabe ainda mencionar que a pesquisa foi aplicada somente em uma única instituição pública de ensino superior, não permitindo generalizações e comparações que seriam muito úteis para uma política, a nível nacional, de gestão de pessoas. Sugere-se ainda a repetição da pesquisa para acompanhamento sistemático dos fatores psicossociais determinantes da evolução do grau de satisfação/insatisfação dos trabalhadores desta instituição, para fins norteadores de implementação de políticas organizacionais e administrativas mais eficientes e eficazes, que propiciem melhor desenvolvimento pessoal, técnico e institucional.

## REFERÊNCIAS

- CARLOTTO M. S.; CÂMARA S. G. Propriedades psicométricas do questionário de satisfação no trabalho (S20/23). *PsicoUSF*, Campinas, SP, v. 13, n. 2, p. 203-210, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-82712008000200007>. Acesso em: 09 abr. 2021.
- FERNANDES, C.; PEREIRA, A. Exposição a fatores de risco psicossocial em contexto de trabalho: revisão sistemática. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo, v. 50, n. 24, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1518-8787.2016050006129>. Acesso em: 09 abr. 2021.
- FERREIRA, A. C. M. et al. Satisfação no trabalho de docentes de ensino superior na área da saúde. *Saúde & Ciência em Ação*, Goiânia, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2016. Disponível em: <http://www.revistas.unifan.edu.br/index.php/RevisitaICS/article/view/206>. Acesso em: 09 abr. 2021.

FREITAS, A. L. P., RODRIGUES, S. G. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMPEP, 12., 2005, Bauru, SP. *Anais [...]*. Bauru, SP: UNESP, 2005. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/236036099\\_A\\_avaliacao\\_da\\_confiabilidade\\_de\\_questionarios\\_uma\\_analise\\_utilizando\\_o\\_coeficiente\\_alfa\\_de\\_Cronbach](https://www.researchgate.net/publication/236036099_A_avaliacao_da_confiabilidade_de_questionarios_uma_analise_utilizando_o_coeficiente_alfa_de_Cronbach). Acesso em: 25 mar. 2021.

GREENE, W. H. *Econometric Analysis*. New York: Prentice Hall, 2002.

HARARI, M. B.; THOMPSON, A. H.; VISWESVARAN, C. Extraversion and job satisfaction: the role of trait bandwidth and the moderating effect of status goal attainment. *Personality and Individual Differences*, v. 123, p. 14-16, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.10.041>. Acesso em: 25 mar. 2021.

HENNE, D.; LOCKE, E. A. Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology*, v. 20, p. 221-240, 1985. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00207598508247734>. Acesso em: 25 mar. 2021.

HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente alfa de Cronbach. *Produto & Produção*, Porto Alegre, v.11, n. 2, p. 85-103, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.22456/1983-8026.9321>. Acesso em: 12 fev. 2021.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. Psychosocial factors at work: recognition and control. In: Committee on Occupational Health, 9., 1984, Geneva. *Report [...]*. Geneva: ILO/WHO, 1984. Disponível em: [https://www.who.int/occupational\\_health/publications/ILO\\_WHO\\_1984\\_report\\_of\\_the\\_joint\\_committee.pdf](https://www.who.int/occupational_health/publications/ILO_WHO_1984_report_of_the_joint_committee.pdf). Acesso em: 11 fev. 2021.

JUDGE, T. A. et al. Job satisfaction: a cross-cultural review. In: ANDERSON, N et al. (edit.). *Handbook of industrial, work & organization Psychology: v. 2 (Organizational Psychology)*. London: SAGE Publications, 2001.

LADEIRA, W. J.; SONZA, I. B.; BERTE, R. S. Antecedentes da satisfação no setor público: Um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, RJ, v. 46, n. 1, p. 71-91, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000100005>. Acesso em: 14 fev. 2021.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette, M. D. *Handbook of industrial and organizational Psychology*. Rand McNally, 1976.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0). Acesso em: 29 abr. 2021.

LUCHINI, T. C. *Fatores influentes da satisfação no trabalho de servidores públicos da Universidade Federal de São Carlos*. 2016. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/8978>. Acesso em: 17 fev. 2021.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 30, n. 112, p. 69-79, Dec. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>. Acesso em: 13 mar. 2021.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B.; LATORRE, M. R. D. O. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 55-61, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-89102004000100008>. Acesso em: 13 mar. 2021.

MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. M. La medida de la satisfacción laboral em contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23. *Psicologemas*, v. 5, p. 59-74, 1989. Disponível em: [https://www.uv.es/meliajl/Research/Art\\_Satisf/ArtS20\\_23.PDF](https://www.uv.es/meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF). Acesso em: 23 mar. 2021.

PAULA, P.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; ZAMPIER, M. A. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. *Gestão & Regionalidade*, São Paulo, v. 27, n. 81, p. 59-73, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.13037/gr.vol27n81.1279>. Acesso em: 13 jul. 2021.

PUJOL-COLS, L. J.; DABOS, G. E. Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, Cali, v. 34, n. 146, p. 3-18, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>. Acesso em: 18 maio 2021.

RIBEIRO, M. F.; PASSOS, C.; PEREIRA, P. Motivação organizacional: Fatores percussores da motivação do colaborador. *Gestão e Desenvolvimento*, Viseu, PT, v. 26, p. 107–133, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.7559/gestaoe-desenvolvimento.2018.657>. Acesso em: 11 maio 2021.

RODRIGUES, C. M. L.; FAIAD, C. Pesquisa sobre riscos psicossociais no trabalho: estudo bibliométrico da produção nacional de 2008 a 2017. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, Brasília, v. 19, n. 1, p. 571-579, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.1.15424>. Acesso em: 23 jun. 2021.

VAZQUEZ, A. C. S.; PIANEZOLLA, M.; HUTZ, C. S. Assessment of psychosocial factors at work: a systematic review. *Estudos de Psicologia, Campinas, SP*, v. 35, n. 1, p. 5-13, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-02752018000100002>. Acesso em: 20 jan. 2021.