

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA

IVANI PESSOA DE OLIVEIRA

**MOTIVAÇÃO E SENTIDO DO TRABALHO PARA  
SERVIDORES DO PODER PÚBLICO JUDICIÁRIO DO  
MUNICÍPIO DE CAMPINA GRANDE, PB**

CAMPINA GRANDE – PB

JUNHO DE 2014

IVANI PESSOA DE OLIVEIRA – 2012.8711.19

**MOTIVAÇÃO E SENTIDO DO TRABALHO PARA  
SERVIDORES DO PODER PÚBLICO JUDICIÁRIO DO  
MUNICÍPIO DE CAMPINA GRANDE, PB**

Monografia elaborada em cumprimento  
dos requisitos para a obtenção do título de  
Especialista em Planejamento e Gestão Pública  
pela Universidade Estadual da Paraíba.

**ORIENTADORA: GÊUDA ANAZILE DA COSTA GONÇALVES**

CAMPINA GRANDE – PB

JUNHO DE 2014

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL CIA1 – UEPB

O48m Oliveira, Ivani Pessoa de.

Motivação e sentido do trabalho para servidores do poder público judiciário do município de Campina Grande, PB [Manuscrito]. / Ivani Pessoa de Oliveira. – 2014.

86f.:il.

Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão Pública) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

“Orientação: Profa. Dra. Gêuda Anazile da Costa Gonçalves, Departamento Administração”.

1. Motivação para o trabalho. 2. Sentido do trabalho. 3. Modelo das características do trabalho. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

IVANI PESSOA DE OLIVEIRA

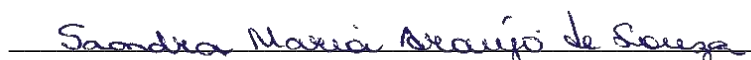
**MOTIVAÇÃO E SENTIDO DO TRABALHO PARA  
SERVIDORES DO PODER PÚBLICO JUDICIÁRIO DO  
MUNICÍPIO DE CAMPINA GRANDE, PB**

Monografia elaborada em cumprimento  
dos requisitos para a obtenção do título de  
Especialista em Planejamento e Gestão Pública  
pela Universidade Estadual da Paraíba.

**Data da Defesa:** 11 de junho de 2014

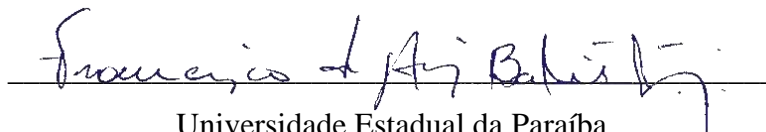
**Banca Examinadora:**

Sandra Maria Araújo de Souza, Doutora



Universidade Estadual da Paraíba

Francisco de Assis Batista, Doutor



Universidade Estadual da Paraíba

Gêuda Anazile da Costa Gonçalves, Doutora



Universidade Estadual da Paraíba

– Orientadora –

## **AGRADECIMENTOS**

À Luz que me motiva caminhar ao amanhecer...

À Luz responsável, que tem me fortalecido nesta fase tão difícil da minha existência;

À Luz que assisti com orgulho o fim desta etapa: Deus;

À minha filha, Renalle Ruana, razão da minha existência, meu orgulho, minha amiga, que com sua paciência, apesar de seu estado de saúde, contribuiu de maneira direta para a conclusão deste trabalho;

À minha amiga, Márcia Avelar, pelo apoio e contribuição quando da distribuição e coleta dos instrumentos para a realização do presente estudo.

**À todos que contribuíram direta ou indiretamente para a  
concretização deste trabalho, a minha gratidão!**

## RESUMO

O serviço público tem sido frequentemente associado a uma imagem negativa, que macula não apenas os serviços ofertados, mas também os servidores públicos, que são geralmente identificados às dificuldades observadas na prestação dos serviços e percebidos como funcionários que não correspondem ao que se espera deles. Para além da queixa dos cidadãos que necessitam de tais serviços, há também a queixa dos próprios servidores, que enfrentam no seu cotidiano laboral dificuldades que podem resultar em prejuízos tanto para a execução de suas funções quanto na motivação para o trabalho. Desse modo, foi objetivo do presente estudo investigar a motivação e o sentido do trabalho em servidores do Poder Público Judiciário do Estado da Paraíba, lotados na comarca de Campina Grande e que atuam nas dependências do Fórum Afonso Campos. Participaram da presente pesquisa 45 servidores divididos em três grupos, de acordo com o cargo que ocupam: 31 técnicos judiciários, 8 analistas judiciários e 6 auxiliares judiciários. A presente investigação pode ser descrita como quantitativa de levantamento, possuindo natureza descritiva e corte transversal. Na coleta de dados, foram empregados três instrumentos: um questionário para dados sociodemográficos, um questionário sobre sentido do trabalho, especialmente desenvolvido para os fins do presente estudo, e o *Job Diagnostic Survey*, com o propósito de avaliar a motivação dos participantes. A média dos escores obtidos no QST revelou um sentido do trabalho moderado para os três grupos estudados. Os resultados obtidos no JDS permitiram observar que, em média, os funcionários apresentam elevada motivação intrínseca para o trabalho, entretanto a satisfação geral em relação a este é moderada e o Potencial Motivador do Trabalho (MPS) também moderado. A resposta dos participantes às alterações nas dimensões do trabalho revelou-se elevada, indicando que intervenções sob esta ótica podem ser proíficas. O presente estudo permitiu concluir que a amostra estudada não apresenta desmotivação significativa, todavia os resultados sugerem benefícios decorrentes da implantação de ações direcionadas para o aumento da motivação dos funcionários, particularmente aquelas que envolvem alterações das características do trabalho e incremento do sentido do trabalho.

**Palavras-chave:** Motivação para o Trabalho. Sentido do Trabalho. Modelo das Características do Trabalho.

## ABSTRACT

The public service is frequently associated to a negative image that besmirches not only the offered services, but also the public workers. The citizens generally identify this workers with the difficulties observed in the provision of services and perceived them as workers that did not correspond to what is expected of them. Beyond the remonstrations of citizens, that need to use these services, there is also the remonstrations of the own workers that face difficulties in their labor everyday and, as a result, can suffer damage to the execution of their own functions and even in the work motivation. Therefore, the aim of this study was to evaluate the work motivation and work meaning in workers of the Judiciary Public Power of Paraíba State located in the Campina Grande's district. We developed this research with 45 workers of the Afonso Campos Forum, divided into three groups: 31 judiciary technicians, eight judiciary analysts, and six judiciary auxiliaries. This study is a cross-sectional quantitative survey of descriptive nature. We used three instruments in collecting data: a social demographic data questionnaire, a work-meaning questionnaire (QST), which was specially developed for this study, and the Job Diagnostic Survey for evaluating worker's motivation. The mean of the mean scores of each participant in the QST revealed a moderate work-meaning for the three studied groups. The JDS outcomes allowed observing that the workers have an elevated internal work motivation. However, there were a moderate general satisfaction and a moderate Motivational Potential Score (MPS). The response of the participants to modifications in the core job dimensions was high, indicating that possible interventions considering this view can be fruitful. This study allowed concluding that the studied sample does not exhibit considerable demotivation. On the other hand, the outcomes suggest possible advantages coming from the deployment of actions focused on the elevation of the workers motivation, especially those evolving changes on the job characteristics and upgrade of the work meaning.

**Keywords:** Work Motivation. Meaning of Work. Job Characteristics Model.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1 OBJETIVO GERAL</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>10</b>
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>11</b>
<b>3.1 MOTIVAÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>3.2 MODELO DAS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO</b> .....	<b>13</b>
<b>3.3 SENTIDO DO TRABALHO</b> .....	<b>16</b>
<b>3.4 TRABALHAR NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA</b> .....	<b>17</b>
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>19</b>
<b>4.1 TIPO DE PESQUISA</b> .....	<b>19</b>
<b>4.2 POULAÇÃO E AMOSTRA</b> .....	<b>19</b>
<b>4.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS</b> .....	<b>21</b>
<b>4.4 PROCESSAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>24</b>
<b>5 RESULTADOS</b> .....	<b>26</b>
<b>5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA</b> .....	<b>26</b>
<b>5.2 QUESTÕES SOBRE TRABALHO</b> .....	<b>28</b>
<b>5.3 QUESTIONÁRIO SOBRE SENTIDO DO TRABALHO</b> .....	<b>30</b>
<b>5.4 <i>JOB DIAGNOSTIC SURVEY</i></b> .....	<b>38</b>
<b>5.4.1 DIMENSÕES DO TRABALHO</b> .....	<b>38</b>



5.4.1.1 VARIEDADE DE TAREFAS .....	39
5.4.1.2 IDENTIDADE DAS TAREFAS .....	40
5.4.1.3 RELEVÂNCIA DAS TAREFAS .....	42
5.4.1.4 AUTONOMIA .....	43
5.4.1.5 <i>FEEDBACK</i> DO PRÓPRIO TRABALHO .....	45
5.4.1.6 <i>FEEDBACK</i> DOS AGENTES .....	46
5.4.1.7 LIDAR COM PESSOAS .....	47
5.4.2 RESPOSTAS AFETIVAS AO TRABALHO .....	49
5.4.2.1 SATISFAÇÃO GERAL .....	49
5.4.2.2 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA PARA O TRABALHO .....	51
5.4.2.3 SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO .....	52
5.4.2.4 SATISFAÇÃO COM A SEGURANÇA .....	53
5.4.2.5 SATISFAÇÃO SOCIAL .....	55
5.4.2.6 SATISFAÇÃO COM A SUPERVISÃO .....	56
5.4.2.7 SATISFAÇÃO COM O CRESCIMENTO .....	57
5.4.3 NECESSIDADE DE CRESCIMENTO .....	59
5.4.4 POTENCIAL MOTIVADOR DO TRABALHO .....	60
<b>6 DISCUSSÃO .....</b>	<b>62</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE A – CADERNO DE INSTRUMENTOS .....</b>	<b>72</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Tem sido cada vez mais ressaltado o interesse público em organizações capazes de prestar serviços públicos de modo eficiente e eficaz (KEARNEY e BERMAN, 1999). As medidas necessárias à eficiência na organização são atribuídas aos gestores, enquanto que aquelas relacionadas à eficácia são atribuídas ao nível operacional da organização. Na prática, é sabido que o alcance de ambos depende uma ação integrada entre os dois níveis da organização. Desse modo, a organização pública ideal, que oferta serviços de qualidade e corresponde as expectativas dos cidadãos, isto é, cumpre da melhor forma possível os objetivos a que se propõe, depende não apenas de medidas específicas da gestão, como também do próprio desempenho dos trabalhadores. Um maior entendimento da motivação para o trabalho se revela um aspecto essencial para o alcance de uma excelência na gestão pública, uma vez que, segundo Tomayo e Paschoal (2003), esta se manifesta pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até alcançar o resultado esperado.

Inevitavelmente, o problema da motivação situa-se na interação entre os interesses do empregado e aqueles da organização. Ambos se envolvem em uma parceria e cada qual apresenta as suas exigências e demandas, implícita ou explicitamente. As demandas do trabalhador no ambiente organizacional resumem-se basicamente ao reconhecimento de si enquanto ser humano, o que envolve um tratamento pertinente, e encontrar na organização oportunidades para satisfazer as suas necessidades e atingir os seus objetivos e expectativas por meio da própria atividade do trabalho (TOMAYO e PASCHOAL, 2003).

Se do lado de fora, se avolumam as queixas dos cidadãos com relação à qualidade dos serviços ofertados pelo setor público, especialmente o judiciário, observações preliminares realizadas no presente local de estudo permitiram constatar que, no interior da organização, o cenário de queixas se repete, dentre outras: quantidade insuficiente de trabalhadores para atender a demanda, falta de valorização do profissional, a pressão por constantes resultados ótimos, falta de acompanhamento de profissionais da saúde iminentemente necessários, falta de políticas voltadas para o servidor e falta de recursos necessários para o trabalho. Tais apontamentos podem claramente interferir na motivação dos funcionários, uma vez que, segundo Tomayo e Paschoal (2003), perturbam a dinâmica organização-trabalhador, influenciando negativamente sobre a qualidade e quantidade de trabalho executado pelo empregado, que vê ameaçados sua realização pessoal, satisfação, bem-estar e autonomia.

Desse modo, a proposta do presente estudo é a de aproximar-se da realidade dos servidores públicos estaduais do judiciário no Fórum Afonso Campos, situado no município de Campina Grande, Paraíba, com o auxílio da mediação teórica do Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham e da Análise Existencial de Viktor Frankl. Com esta aproximação, se pretende compreender um pouco mais das dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores, especialmente no que concerne a motivação destes, a fim de proporcionar uma compreensão desta realidade capaz de fornecer subsídios para sua efetiva melhoria, com conseqüente contribuição para a eficiência e eficácia da organização, elevando a qualidade dos serviços ofertados a população da região.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar a motivação para o trabalho em servidores do Poder Público Judiciário do Estado da Paraíba, lotados na comarca de Campina Grande e que atuam nas dependências do Fórum Afonso Campos.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Investigar o sentido do trabalho nos servidores;
- Conhecer a Motivação Intrínseca para o Trabalho dos servidores;
- Mensurar o Potencial Motivador do Trabalho (MPS);
- Identificar as possíveis características do trabalho a serem reestruturadas, a fim de elevar a motivação para o trabalho.

## 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 3.1 MOTIVAÇÃO

O termo motivação advém do latim *motus*, uma derivação do verbo *movere*, que significa movimentar, influenciar, afetar ou excitar (RE'EM, 2011). Re'em (2011) define motivação como o grau com que um indivíduo está inclinado ou estimulado para a execução de uma ação, entretanto, como o próprio autor ressalta, existem várias definições para o fenômeno na literatura. Segundo Bergamini (1990) o termo tem sido empregado com diversos significados, o que demonstra que existem variadas concepções de como justificar as ações humanas. Independentemente da definição adotada, há um consenso acerca do fato de que o fenômeno da motivação conduz os indivíduos a executarem suas tarefas e desempenharem suas atribuições na medida de seus melhores esforços e capacidades (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Segundo Bergamini (1990) faz-se necessário uma distinção, proposta por determinados autores do campo, entre movimento e motivação. Quando os determinantes que conduzem a uma ação específica encontram-se no meio, de modo que a ação do sujeito pode ser concebida enquanto uma reação comportamental a tais fatores, esta pode ser identificada como movimento. Neste caso, a atividade comportamental cessa com o desaparecimento da variável externa. Entretanto, a motivação pode ter uma origem em um propulsor interno ao próprio sujeito e faz com que este realize a tarefa até a satisfação da necessidade interna. A primeira forma prefere-se denominar movimento em lugar de motivação.

Uma vez referindo-se ao que há de subjacente as ações humanas, o estudo da motivação tem importância em diversos contextos. Segundo Latham (2007) a importância desta para o ambiente organizacional já era sabida pelo menos há meio século, sendo expressa pela equação: Performance no Trabalho = Habilidade x Motivação. Latham e Pinder (2005) definem a motivação para o trabalho como um conjunto de forças energéticas que se originam tanto no ser, quanto além deste, voltadas para iniciar comportamentos relacionados ao trabalho e determinar a sua forma, direção, intensidade e duração.

Segundo Latham (2007) a motivação é um aspecto integral do processo de treinamento de uma organização. O tempo, dinheiro e recursos que uma organização emprega no sentido de aumentar as habilidades de um empregado são desperdiçados na medida em que o empregador opta por não aprender o que lhe é ensinado ou decide por não aplicar seus conhecimentos e

habilidades recém-adquiridos no seu ambiente de trabalho. Disso resulta o propósito da avaliação de desempenho e gestão do desempenho em focar não apenas em identificar as habilidades necessárias a um indivíduo para realizar seu trabalho de maneira efetiva, mas também de treinar o trabalhador no sentido de incutir um desejo por melhoria contínua, isto é, crescimento.

Jex e Britt (2008) salientam que o estudo da motivação do trabalhador tem crucial importância para as organizações. Segundo os autores, a motivação é central para a compreensão de muitos comportamentos no interior das organizações e compreender o que motiva os trabalhadores permite entender as dinâmicas subjacentes a importantes formas de comportamento, tais como a performance no trabalho, absenteísmo, *turnover* e até mesmo as condutas contraproducentes. Outro aspecto importante a ser ressaltado é o fato de que a compreensão da dinâmica subjacente a várias formas de conduta possibilita prevêê-las. Ademais, o entendimento da motivação de um trabalhador no desenvolvimento de suas tarefas possibilita aos gestores estruturar o ambiente de trabalho de modo a encorajar comportamentos produtivos e desencorajar as condutas contraproducentes.

Ainda segundo os autores, todas as organizações tentam, de uma forma ou de outra, influenciar o comportamento de seus trabalhadores e aquelas que possuem uma compreensão clara da motivação encontram-se em melhor posição para influenciar o comportamento dos empregados do que aquelas que não possuem.

Embora outros fatores além da motivação possam certamente influenciar o bem-estar e a performance, a exemplo da habilidade e da falta de recursos críticos, as pesquisas têm demonstrado que a motivação apresenta importantes implicações em tais variáveis, que são dependentes. Ainda é pertinente ressaltar que mediante a definição e o entendimento da motivação dos trabalhadores é possível determinar os tipos de comportamento que as organizações desejam influenciar. (JEX e BRITT, 2008)

Segundo os autores, dada a importância da motivação, especialmente no âmbito da psicologia, muitas teorias acerca da motivação humana foram desenvolvidas ao longo dos anos. Nesse sentido, é possível observar que grande parte delas não foi desenvolvida com foco no comportamento no ambiente laboral e algumas são simplesmente difíceis de serem aplicadas no ambiente de trabalho. Outras, entretanto, foram especialmente desenvolvidas para a compreensão da motivação do trabalhador ou ainda foram aplicadas com sucesso no estudo do comportamento de trabalho. Desse modo, Jex e Britt (2007) propõem uma taxonomia das teorias motivacionais aplicáveis ao trabalho que as divide em cinco categorias: Teorias Baseadas na Necessidade, Teorias do Processo Cognitivo, Abordagem Comportamental, Teoria

da Autodeterminação e Teorias Baseadas no Trabalho. As quatro primeiras teorias foram desenvolvidas no campo mais amplo da psicologia e foram subsequentemente aplicados à motivação no trabalho.

As Teorias Baseadas na Necessidade são descritas como aquelas que explicam a motivação para o trabalho em termos do quanto os trabalhadores conseguem satisfazer importantes necessidades no ambiente de trabalho. Nesta categoria encontram-se inclusas a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria ERG (do inglês *Existence, Relatedness e Growth*, isto é, Existência, Relacionamento e Crescimento) e a Teoria da Necessidade de Realização.

As Teorias do Processo Cognitivo são referidas como aquelas que enfatizam as decisões e escolhas realizadas pelos trabalhadores quando estes alocam seus esforços. Nesta categoria são inclusas a Teoria da Equidade, Teoria da Expectância, Teoria do *Goal Setting*, Autorregulação, Teoria do Controle e a Teoria da Cognição Social.

A Abordagem Comportamental descreve um conjunto de ideias que enfatizam a aplicação dos princípios da aprendizagem ao ambiente de trabalho.

A Teoria da Autodeterminação é aquela que salienta a importância da distinção entre a motivação que é governada por fatores extrínsecos, a exemplo da necessidade de aprovação ou dinheiro, e aquela que é governada por fatores intrínsecos, tal como o interesse no trabalho em si.

As Teorias Baseadas no Trabalho são descritas são aquelas que posicionam a fonte de motivação primariamente no conteúdo das tarefas que os trabalhadores desenvolvem. São inclusas nessa categoria a Teoria dos Dois Fatores e o Modelo das Características do Trabalho.

No presente estudo, as teorias enfocadas serão o Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham e a Análise Existencial de Viktor Frankl. Esta última, embora não tenha sido mencionada por Jex e Dritt (2007), poderia ser enquadrada na primeira categoria criada pelos autores, a de Teorias Baseadas na Necessidade.

### **3.2 MODELO DAS CARACETRÍSTICAS DO TRABALHO**

Hackman e Oldham (1974) propõem uma teoria na qual os resultados positivos do ponto de vista pessoal e laboral, isto é, elevada motivação intrínseca, alta satisfação no trabalho, performance de alta qualidade, baixo absentéismo e *turnover*, são obtidos quando três Estados Psicológicos Críticos se encontram presentes, a saber: experiência de trabalho como plena de

sentido, experiência de ser responsável pelos resultados do trabalho e o conhecimento dos resultados da atividade laboral. Segundo os autores, os três estados devem estar necessariamente presentes para que os resultados positivos sejam observados.

Segundo Jex e Britt (2008) Herzberg, a partir da Teoria dos Dois Fatores, foi um dos primeiros a enfatizar a importância do conteúdo do trabalho para a motivação dos empregados, entretanto, sua teoria tem algumas limitações relevantes, a exemplo do fato de que esta teoria é consideravelmente imprecisa sobre como inserir motivadores nas tarefas realizadas pelos trabalhadores, além de não permitir uma mensuração destas dimensões do trabalho. Outro problema com a teoria é que ela pressupõe que os trabalhadores têm os mesmos anseios acerca do trabalho. Desse modo, a Teoria da Organização do Trabalho preenche as lacunas da Teoria dos Dois Fatores e se tornou a teoria sobre a motivação baseada no trabalho mais influente na psicologia organizacional.

A proposta de Hackman e Oldham (1974) é a de que os três Estados Psicológicos Críticos são proporcionados pela presença de cinco dimensões centrais do trabalho. Uma experiência plena de sentido no trabalho é incrementada, primariamente, por três dimensões centrais do trabalho: Variedade, Identidade e Relevância das tarefas desenvolvidas. A experiência de responsabilidade pelos resultados do trabalho é incrementada quando o trabalho tem elevada autonomia. O conhecimento dos resultados é elevado quando o trabalho tem alto *feedback*. O diagrama 1 (página 15) demonstra um esquema simplificativo da teoria dos autores.

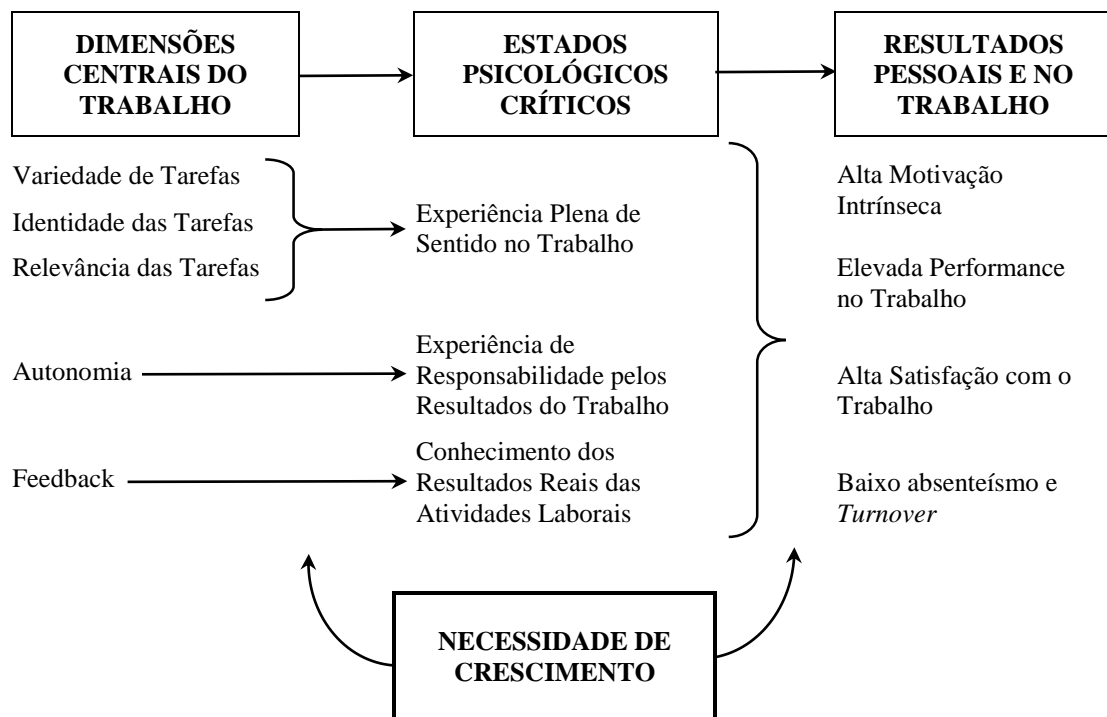
Segundo os autores, a teoria permite computar um escore que reflita o potencial motivacional total em termos das dimensões centrais do trabalho. Os autores ainda preveem que a teoria não funciona com igual efetividade para todos os indivíduos. Indivíduos que fortemente valorizam e anseiam por sentimentos pessoais de pertença e crescimento possivelmente responderam muito mais positivamente a um trabalho com elevado potencial motivacional do que indivíduos que não valorizam o crescimento pessoal e a sensação de pertença e, desse modo, podem encontrar, neste tipo de trabalho, um foco de ansiedade e se sentirem desconfortáveis por suas exigências.

A experiência de sentido no trabalho, o primeiro dos três estados psicológicos críticos descritos pelos autores, corresponde ao grau com que o trabalhador experiencia seu trabalho como algo que geralmente tem sentido, valor e que vale a pena ser desenvolvido. A experiência de responsabilidade pelos resultados do trabalho, o segundo estado psicológico crítico que os autores descrevem, se refere ao grau com quem um trabalhador experimenta uma responsabilidade pessoal pelos resultados do trabalho que este desenvolvido. O conhecimento



dos resultados, o terceiro e último estado descrito, corresponde ao grau com que o trabalhador conhece o quão bem desenvolve seu trabalho em um contínuo.

**Diagrama 1** – Relação entre as Dimensões Centrais do Trabalho, os Estados Psicológicos Críticos e os Resultados no Trabalho.



**Fonte:** Adaptado de Hackman e Oldham (1974) para fins do presente estudo.

Além do constructo teórico, Hackman e Oldham ainda desenvolveram um instrumento próprio para mensurar os fatores descritos na teoria, esse instrumento é o *Job Diagnostic Survey*<sup>1</sup> ou simplesmente JDS. Segundo Almeida et al (2009) diversos instrumentos já foram desenvolvidos objetivando avaliar as características do trabalho, mas o JDS é o de maior de exploração, uma vez que permite a compreensão de como os indivíduos se adaptam ao trabalho, especialmente o impacto das características do trabalho na motivação, desempenho e satisfação dos trabalhadores.

Apesar do indiscutível sucesso do modelo de Hackman e Oldham, como mencionam Almeida et al (2007), algumas críticas são tecidas no sentido de incrementar o instrumento desenvolvido pelos autores e são observados, na literatura, trabalhos que se propõe a revisar a construção dos autores e um sem-número de observações resultantes de tais esforços.

<sup>1</sup> Em tradução livre: Questionário de Diagnóstico do Trabalho.

Entretanto, no presente trabalho, se optou por unir o entendimento do Modelo das Características do Trabalho a Análise Existencial de Viktor Frankl, o qual traz contribuições profícuas para uma melhor elucidação e aprofundamento do modelo descrito.

### **3.3 SENTIDO DO TRABALHO**

Semelhantemente a outras teorias motivacionais, Frankl não desenvolve sua Análise Existencial para o âmbito específico do trabalho, mas sua compreensão do trabalho encontra-se situada no contexto mais amplo da experiência humana como um todo. Ademais, a abordagem frankliana do homem tampouco pode ser reduzida a uma teoria motivacional, embora a ideia de que a motivação primária do homem é a busca de sentido encontre-se no cerne de seu pensamento sobre a existência humana. Segundo Frankl (2005) as teorias contemporâneas sobre a motivação têm a visão do homem como um ser que reage aos estímulos ou que simplesmente obedece a impulsos, entretanto, para Frankl, o homem é um ser que responde as questões que a vida lhe coloca e, neste processo, realiza os sentidos que a vida lhe oferta. Segundo o autor, o próprio Maslow reconheceu que, a respeito de sua Hierarquia de Necessidades, a autorrealização não constitui, de fato, o topo da pirâmide. O trabalho de Koltko-Rivera (2006) apresenta a última versão do trabalho de Maslow, que é em muito desconhecida. Segundo o autor, na sua elaboração última, Maslow substituiu a necessidade de autorrealização por necessidade de autotranscendência. Segundo Frankl (2005) é apenas a partir da autotranscendência que o homem encontra o sentido.

O trabalho de Frankl encontra correspondência no modelo de Hackman e Oldham na experiência de sentido no trabalho e na experiência de responsabilidade sobre os resultados do trabalho. Embora Frankl associe muito mais o trabalho na perspectiva do sentido, é notável que sua abordagem também trabalha acerca da necessidade de responsabilização do homem, o que só é possível mediante a liberdade, sendo que, para o autor, estes dois aspectos são como as faces de uma mesma moeda. Uma das divergências diz respeito ao fato de que a experiência de sentido no trabalho parece ser muito mais primordial para Frankl do que os demais estados psicológicos críticos mencionados por Hackman e Oldham, que teriam um peso equivalente.

Entretanto, a respeito das considerações de Frankl acerca do sentido do trabalho, este acredita que as características do trabalho não são determinantes para o encontro do sentido. Segundo Frankl (1973) o trabalho pode representar o campo em que a singularidade do indivíduo se relaciona com a comunidade e recebe, portanto, o seu sentido e valor e que este

sentido e valor é, no entanto, inerente a realização em si, a contribuição que se realiza para a sociedade, e não a profissão concreta como tal. Segundo Krawulski (1998) estudos realizados têm demonstrado que para os trabalhadores o mais importante seria possuir um sentido para o trabalho, em detrimento do retorno financeiro por este recebido. Entretanto, inegavelmente, as características do trabalho apresentam efeitos sobre a motivação do trabalhador, bem como a própria gestão. Segundo Pérez-Ramos (1990) a motivação dos funcionários é reconhecida enquanto um fator decisivo para a execução das atividades de modo mais eficiente e, sobre esse fator, há a implicação de aspectos da gestão e aspectos do próprio indivíduo, que influenciam-se mutuamente.

Outro aspecto importante a ser percebido é que a abordagem de Frankl possibilita uma visão do trabalho no conjunto maior do indivíduo. Nesse sentido, se observa que o trabalho é uma esfera da vida e não algo isolado. Como Maslow (1954) menciona, ao propor uma teoria motivacional, temos que entender que as expressões vêm do indivíduo em si e não de partes dele, já que, frequentemente, a expressão de uma determinada parte afeta outras.

Embora seja notável que as ideias de Frankl sejam anteriores a proposta de Hackman e Oldham, segundo Tolfo e Piccinini (2007), historicamente, os primeiros estudos sobre sentido do trabalho são atribuídos a Hackman e Oldham. De fato, a abordagem dos autores foi construída com amplo foco na aplicabilidade prática, que ainda era em muito deficitária nas teorias daquela época, o que permite justificar as afirmações dos autores.

Com relação a perspectiva do sentido, ainda é pertinente mencionar que na teoria de Hackman e Oldham o sentido do trabalho é, na verdade, denominado de significado, em inglês *significance*. Entretanto, conforme salientam Tolfo e Piccinini (2007) as diferenças entre sentido e significado do trabalho tem sido recentemente estabelecidas na literatura, por meio da qual observa-se que o termo significado encontra-se mais associado a compreensão difundida socialmente do trabalho, enquanto que sentido refere-se à uma dimensão mais pessoal e, com base na definição deste estado psicológico crítico pelos autores, se torna evidente que estes tratavam do sentido do trabalho e não do significado, como foi originalmente publicado.

### **3.4 TRABALHAR NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Segundo Latham (2007) compreendendo que a motivação para o trabalho é crucial na performance dos trabalhadores, os profissionais envolvidos nos processos seletivos procuram formular testes capazes de elencar os indivíduos que seriam mais propícios a apresentar uma

elevada motivação em um ambiente de trabalho específico, de modo a favorecer um cenário de trabalhadores motivados. Entretanto, mediante a realidade observada no Brasil, torna-se evidente que a inserção de funcionários no contexto das organizações públicas não revela estratégias similares. Desse modo, os indivíduos que compõem o cenário do serviço público no Brasil não passam por um processo seletivo que procure avaliar outras dimensões do trabalhador além de conhecimentos específicos necessários ao exercício de uma determinada função, o que pode eventualmente favorecer um cenário de trabalhadores desmotivados.

Na literatura, é possível perceber que semelhante situação também ocorre em outros contextos. Segundo Amaral (2006) a questão da excelência na gestão pública tem sido problematizada em todo o mundo, no mínimo há décadas, não sendo uma problemática enfrentada apenas no âmbito do cenário nacional. De modo que, no mundo todo, é possível observar gestores preocupados em melhorar a qualidade dos serviços públicos ofertados a população e, em determinados países, como os Estados Unidos, tal preocupação parece mais visível, já que é possível encontrar diversos trabalhos a respeito em língua inglesa.

No Brasil, é notável que a imagem das instituições públicas é a de instituições que não atingem seus propósitos de funcionamento, afastando-se de um ideal de excelência, tornando evidente a insatisfação para com os serviços ofertados nestas organizações. Aquino (2010) menciona que a imagem dos serviços públicos confunde-se com a imagem dos servidores públicos, na medida em que estes atuam como mediadores entre a administração pública e a sociedade.

Dessa forma, há uma tendência de formação de uma imagem negativa acerca dos funcionários que trabalham no setor público que é, por vezes, reforçada pelas falhas percebidas nos serviços ofertados. Essa imagem, todavia, não deve ser considerada injustificada, a despeito de todos os serviços estarem sujeitos a ocorrência de falhas. As dificuldades de resolução das demandas dos usuários, que envolvem diversos procedimentos e um enorme desprendimento de tempo, é evidente nos serviços judiciários, por exemplo.

Para Amaral (2006) os problemas de eficiência da gestão pública têm base em questões históricas, que constituíram o atual modelo de administração que se observa no país, afirmando que o problema não se esgota no funcionalismo, mas que se baseia nas relações autoritárias que se desenvolvem entre o Estado e a sociedade. Segundo a autora, essas relações sustentam “um Estado engessado burocraticamente, com pouca capacidade de gestão, opaco e intransponível para o cidadão comum” (AMARAL, 2006, p. 550). Ademais, é sabida a influência que a estrutura de uma gestão pode exercer na resposta dos funcionários frente ao trabalho e, especialmente na sua atual conformação, é possível observar a presença de uma alienação do

trabalho que prejudica o desempenho e parece ser especialmente frequente no serviço público, se soma a isso o fato de que o próprio sentido do trabalho, um dos aspectos mais importantes para o trabalhador é visivelmente negligenciado na gestão pública (KRAWULSKI, 1998).

Desse modo, é esperado que o presente estudo possa contribuir para o conhecimento acerca do estado de motivação de servidores públicos, especialmente no que concerne ao sentido do trabalho, e quais características do trabalho exercido por estes funcionários têm contribuído para reforçar negativamente a motivação para o trabalho.

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 TIPO DE PESQUISA**

Segundo Richardson (1999) adotando uma classificação ampla dos tipos de pesquisa baseada no método, estas podem ser divididos em quantitativas e qualitativas. A pesquisa quantitativa emprega o método quantitativo, que se caracteriza pelo emprego da quantificação nas modalidades de coleta de informações e no tratamento destas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas (RICHARDSON, 1999).

Segundo a tipologia proposta por Creswell (2010), os estudos quantitativos podem ser classificados em estudos de levantamento e estudos experimentais. O presente estudo pode ser descrito como de levantamento. Segundo o autor, este tipo de estudo apresenta uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando-se, para tanto, uma amostra desta. O levantamento foi de corte transversal, sendo os dados coletados no período de abril e maio de 2014.

O presente estudo ainda pode ser descrito como de natureza descritiva, uma modalidade de pesquisa que se propõe a descobrir as características de um fenômeno tal como ele é, o estudo descritivo representa um nível de análise que permite identificar as características dos fenômenos, possibilitando também a ordenação e classificação destes e, com base nestes, surgem outro cujo objetivo é explicar os fenômenos segundo uma nova ótica, analisando o papel das variáveis que, de certo modo, influenciam ou causam os fenômenos (RICHARDSON, 1999).

### **4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

A população de interesse do presente estudo consiste de servidores públicos que atuam no Fórum Afonso Campos, situado na Rua Vice Prefeito Antônio de Carvalho Sousa, bairro da Liberdade, do município de Campina Grande, Paraíba, sendo uma organização integrante do Poder Público Estadual Judiciário. Segundo Fernando (2006) o termo servidor público designa as pessoas que exercem a função pública, com ou sem vínculo empregatício, e corresponde a uma das categorias de agentes públicos, que, por sua vez, se refere a toda e qualquer pessoa

física que presta serviços ao Estado e as pessoas jurídicas da Administração Indireta, que inclui também agentes políticos, militares e particulares em colaboração com o Poder Público.

O Tribunal de Justiça da Paraíba foi criado pelo decreto nº 69 de 30 de setembro de 1891, com sede na capital, e tem jurisdição em todo o território do Estado. Sua competência encontra-se disposta no primeiro parágrafo do artigo 125 da Constituição Federal, na Constituição do Estado e na Legislação Federal. O Tribunal de Justiça da Paraíba é composto por 19 desembargadores e presidido por um deles (LOJE, 2010).

A pretensão inicial era de realização de um estudo censitário, entretanto, dado as limitações de tempo, foi necessário utilizar-se de uma amostra. Atualmente, o quadro de servidores do referido Fórum é composto basicamente por quatro grupos de funcionários: Técnicos Judiciários, Analistas Judiciários, Auxiliares Judiciários e Oficiais de Justiça (LOJE, 2010). Este último grupo, entretanto, foi excluído do estudo devido às dificuldades de acesso ao mesmo e o reduzido tempo para realização da amostragem previamente estipulado, desse modo, compuseram a amostra técnicos, analistas e auxiliares judiciários. Segundo o Sistema de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça, atualmente, se encontram lotados na comarca de Campina Grande: 207 técnicos judiciários, 56 analistas judiciários e 6 auxiliares judiciários.

Inicialmente, os instrumentos de coleta de dados foram entregues a 60 funcionários para que estes respondessem. Até o momento no qual teve início a análise de dados, apenas 45 cadernos de instrumentos foram devolvidos, que passaram a compor a amostra final. A tabela 1 (página 22) apresenta a distribuição da amostra de acordo com o cargo ocupado, bem como a respectiva função deste para a organização de acordo com a LOJE (2010).

A amostragem foi considerada não-probabilística, uma vez que não foi possível atender aos critérios de uma amostragem representativa, que, para ser aceita, deve apresentar nível de confiança de, no mínimo, 95%, e um erro de estimação de 5%. O erro de estimação com a amostra obtida, considerando o referido nível de confiança, para cada grupo foi calculado<sup>2</sup> e resultou em 17% para a amostra de técnicos e 33% para a amostra de analistas. Não sendo necessário o cálculo para o grupo dos auxiliares pois a amostra correspondeu a totalidade da população.

---

<sup>2</sup> Valores de erro de estimação obtidos por meio da fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q}{E^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:  $n$  = tamanho da amostra,  $\sigma^2$  = nível de confiança,  $p$  = proporção da característica pesquisada na população em porcentagem,  $q = 100 - p$ ,  $N$  = tamanho da população,  $E^2$  = erro de estimação permitido (RICHARDSON, 2009, p. 170).

**Tabela 1** – Distribuição dos participantes de pesquisa de acordo com o cargo ocupado

<b>CARGO</b>	<b>ATRIBUIÇÕES LABORAIS</b>	<b>TOTAL DE PARTICIPANTES</b>
<b>Técnico judiciário</b>	Substituir o Analista Judiciário quando necessário, atuar nas audiências e exercer outras atribuições compatíveis que lhe forem determinadas pelo Juiz ou pelo Analista.	31
<b>Analista judiciário</b>	Redigir, comparecer as audiências, zelar pela arrecadação de despesas processuais, por todo material e arquivo existente no cartório, como também transferir ao Técnico Judiciário as atribuições que lhe forem compatíveis.	8
<b>Auxiliar administrativo</b>	Fornecer apoio administrativo e outras atribuições vinculadas a sua função que lhe sejam ordenadas pelo chefe imediato	6

**Fonte:** Elaboração própria para fins do presente estudo.

### 4.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Na presente pesquisa foram utilizados três instrumentos: um questionário para dados sociodemográficos, um questionário sobre sentido do trabalho e o JDS (apêndice A, página 77). O questionário para dados sociodemográficos foi composto por sete itens. A partir do item oito as questões se referem ao trabalho desenvolvido na organização e a motivação subjacente a busca deste.

O sentido do trabalho, considerado um aspecto fundamental no processo motivacional, foi investigado mediante a utilização de uma escala tipo Likert de sete pontos, denominado aqui de Questionário sobre o Sentido do Trabalho, ou simplesmente QST (apêndice A, página 76). Os itens foram construídos com base na Análise Existencial de Viktor Frankl. Para Pallant (2005) há uma profunda má compreensão acerca do que seja uma escala Likert. Segundo o autor, frequentemente se pensa na escala Likert enquanto uma única sentença para qual a resposta se apresenta em um nível de cinco pontos variando de concordo a discordo, em lugar de ser uma teoria acerca de sentenças deste tipo.

Entretanto, a ideia central do escalonamento Likert é que a posição desconhecida de uma pessoa sobre um atributo mental latente, isto é, uma disposição, uma atitude, uma opinião, uma



noção, uma impressão, uma intenção, uma visão, um conceito, um julgamento; pode ser estimado a partir de sua concordância ou discordância em relação a sentenças que são relevantes ou válidas para este atributo latente. Outro pressuposto é o de que a pessoa possui uma posição relativamente fixa em um contínuo latente subjacente e que a sua reação a cada sentença consiste em uma repetida indicação desta posição. Supõe-se que cada reação apresenta um componente de escore real, contribuindo para a localização de um indivíduo em um contínuo latente, e um componente de erro aleatório (PALLANT, 2005).

Para o conhecimento da motivação dos trabalhadores, bem como o quanto o trabalho proporciona motivação e a satisfação dos funcionários em relação a este foi utilizado o JDS (*Job Diagnostic Survey*<sup>3</sup>) em sua forma breve, instrumento desenvolvido por Hackman e Oldham (1974) e baseado na Teoria das Características do Trabalho, formulada pelos autores. Segundo Almeida et al (2009) embora outros instrumentos tenham sido desenvolvidos para mensurar aspectos que são mensurados pelo JDS, este tem a vantagem de ser embasado em uma teoria bem construída e, em decorrência disto, o instrumento tem sido utilizado em diversas investigações.

O JDS, além de possibilitar uma análise de determinados aspectos do trabalho separadamente, também permite obter um escore do Potencial Motivador do Trabalho (MPS – *Motivating Potencial Score*), que é fornecido mediante a avaliação das seguintes dimensões do trabalho: variedade, identidade, relevância, autonomia e *feedback*.

A forma breve do JDS mensura algumas características do trabalho, as reações do respondente ao trabalho e o nível de desejo de crescimento do respondente. Embora a forma breve do JDS não contemple algumas seções da forma longa e outras seções sejam mensuradas com menor quantidade de escalas, as escalas de medição das dimensões objetivas do trabalho são idênticas a da forma longa. As variáveis mensuradas pela forma breve do JDS, bem como sua respectiva descrição, são apresentadas na tabela 2 (abaixo).

**Tabela 2** – Variáveis Mensuradas pela Forma Breve do JDS

VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO	TOTAL DE ITENS
<b>Dimensões do Trabalho</b>	Características objetivas do trabalho em si.	
<b>Variedade de Tarefas</b>	Grau em que o trabalho requer uma variedade de diferentes tarefas na sua execução, o que envolve um número	3

<sup>3</sup> Em tradução livre: Levantamento Diagnóstico do Trabalho

	de diferentes habilidades e talentos do trabalhador.	
<b>Identidade das Tarefas</b>	Grau em que o trabalho requer a execução de um todo ou de uma parte identificável do trabalho, isto significa fazer o trabalho do início ao fim com um resultado visível.	3
<b>Relevância das Tarefas</b>	Grau com que o trabalho tem um impacto substancial na vida ou trabalho de outras pessoas, imediatamente na organização ou no ambiente externo a esta.	3
<b>Autonomia</b>	Grau que um trabalho proporciona substancial liberdade, independência e cautela do funcionário no planejamento do seu trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados na execução deste.	3
<b>Feedback do Trabalho</b>	Grau com que a execução das atividades de trabalho requeridas resulta na obtenção de informações sobre a efetividade da sua performance.	3
<b>Feedback dos Agentes</b>	Grau com que o trabalhador recebe informações sobre a efetividade de sua performance dos supervisores ou dos colegas de trabalho. Os autores ressaltam que este constructo não representa em si uma característica do trabalho, sendo incluso apenas para prover informações suplementares acerca do item anterior descrito.	3
<b>Lidar com Pessoas</b>	Grau com que o trabalho requer dos trabalhadores que estes trabalhem de modo próximo com outras pessoas, representados por outros membros da organização ou clientes da organização.	3
<b>Respostas afetivas ao trabalho</b>	As reações afetivas ou sentimentos que o trabalhador experimenta na execução do seu trabalho.	
<b>Satisfação Geral</b>	Medida mais global o grau com que o trabalhador encontra-se satisfeito e feliz com seu trabalho.	3
<b>Motivação Intrínseca para o Trabalho</b>	Grau com que o trabalhador encontra-se automotivado para uma performance efetiva do seu trabalho.	4
<b>Satisfações Específicas</b>	Escalas curtas que mensuram aspectos mais específicos da satisfação do funcionário com o seu trabalho.	14

	Representado pela satisfação com o salário, satisfação com a segurança, satisfação com o social, satisfação com a supervisão, satisfação com o crescimento.	
<b>Necessidade de Crescimento Individual</b>	Avalia o grau que o empregado tem desejo forte ou fraco de obter satisfações de crescimento em seu trabalho.	6
<b>Potencial Motivador do Trabalho</b>	Escore que reflete o potencial de um trabalho para provocar motivação intrínseca para o trabalho positiva da parte dos empregados, especialmente aqueles com elevada necessidade de crescimento individual.	$\frac{(VT \cdot IT \cdot RT)}{3} \cdot A \cdot FT$

**Fonte:** Elaboração própria para fins do presente estudo, com base na proposta de Hackman e Oldham (1974).

#### 4.4 PROCESSAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram tabulados com auxílio do programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 22, através do qual também foram realizadas as análises estatísticas dos dados obtidos nos instrumentos de coleta de dados.

Com relação ao QST, o mesmo seguiu o modelo de análise das escalas tipo Likert. O objetivo da análise de dados em uma escala Likert é encontrar o grau de similaridade entre a matriz de covariância observada e a matriz de covariância do componente de escore real, conforme prevê a teoria (PALLANT, 2005).

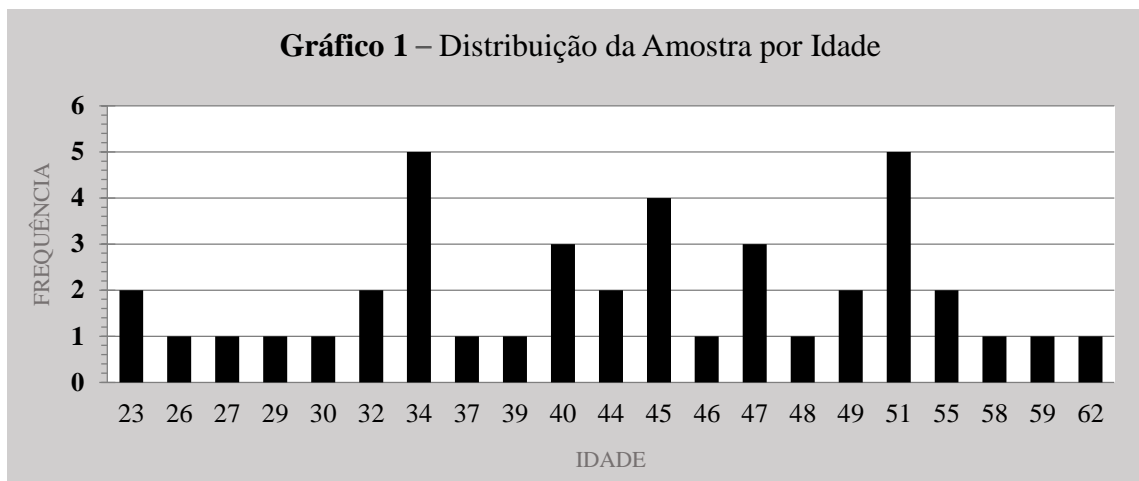
Segundo Pallant (2005) independentemente dos numerosos estudos que tenham sido desenvolvidos com uma escala específica, o pesquisador sempre deve considerar a necessidade de testar a confiabilidade da escala para a amostra que esteja sendo objeto de estudo. Um dos indicadores de uso mais comum para avaliar a confiabilidade de uma determinada escala é o alfa de Cronbach, considerado um coeficiente que avalia a consistência interna do instrumento. Do ponto de vista ideal, os valores de alfa de Cronbach aceitáveis são aqueles acima de 0,7, sendo que o coeficiente varia de 0 até 1. Entretanto, é necessário reconhecer que uma das limitações a serem consideradas na análise que utiliza o alfa de Cronbach é o fato de que este é sensível a escalas com poucos itens, bem como amostras maiores tendem a um alfa de Cronbach maior (PALLANT, 2005).

Mediante tais considerações e compreendendo as limitações do presente estudo, o cálculo do alfa de Cronbach foi realizado e fornecido na apresentação dos resultados das escalas e subescalas.

## 5 RESULTADOS

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A maioria dos participantes foi do sexo feminino, perfazendo 73,3% da amostra, isto é, 33 indivíduos. A idade média da amostra foi 42,27 anos, sendo o desvio padrão igual a 10,045 e a variância, 100,901. A distribuição dos participantes por idade encontra-se expressa no gráfico 1 (abaixo). Quatro participantes não revelaram a idade, sendo todos do sexo feminino.



**Fonte:** Elaboração própria para fins do presente estudo.

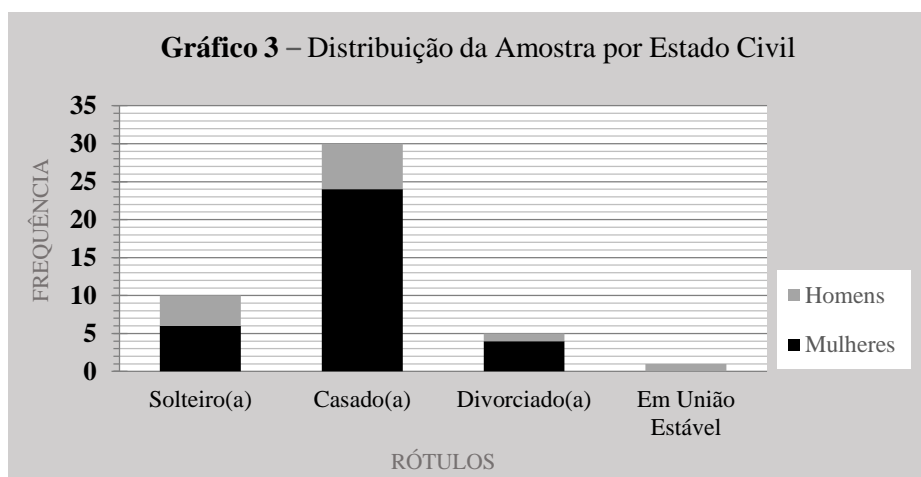
A idade média do sexo feminino foi de 43,79 anos, enquanto que idade média da amostra do sexo masculino foi de 38,58 anos, 5,21 anos a menos do que a média feminina. A maior parte da amostra (60%) possui escolaridade até Ensino Superior completo, compreendendo Ensino Médio completo e Ensino Superior incompleto a completo, o restante possui pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*. O gráfico 2 (página 28) representa a distribuição da amostra com a base na escolaridade dos participantes.

Colaboraram com o presente estudo, funcionários integrantes dos seguintes setores da organização: Núcleo de Tecnologia da Informação, Contadoria, Distribuição, Recursos Humanos, Telejudiciário, Juizado Especial Criminal, 1ª Vara da Fazenda, 2ª Vara da Fazenda, 3ª Vara da Fazenda, 2ª Vara Criminal, 1ª Vara de Família, 2ª Vara de Família, 3ª Vara de Família, 4ª Vara de Família, 4ª Vara Cível, 5ª Vara Cível, 10ª Vara Cível, Vara de Entorpecentes, Vara das Execuções, Vara das Sucessões e ESMA (Escola Superior de Magistratura).



**Fonte:** Elaboração própria para fins do presente estudo.

A maioria dos participantes é casada, perfazendo 66,7% da amostra. Entre os homens, os casados correspondem a 50% do total e, entre as mulheres, as casadas correspondem a 72,7% da amostra. O participante em união estável é do sexo masculino. O gráfico 3 (abaixo) apresenta a distribuição da amostra por Estado Civil. Com relação ao tempo de trabalho na organização, este variou de 10 meses até 34 anos, exibindo uma média de 13,466 anos, sendo a variância igual a 68,167 e o desvio padrão, 8,256. A maioria adentrou na organização por meio de concurso (86,4%), isto é, 38 de 44 participantes, uma vez que um dos participantes omitiu o tempo de trabalho na organização.



**Fonte:** Elaboração própria para fins do presente estudo.

Com base nos cargos exercidos e, portanto, nas funções exercidas pelos respondentes no interior da organização, a amostra foi dividida nos três grupos descritos na metodologia: técnicos, analistas e auxiliares judiciários. Desse modo, a depender da análise em questão, ora

a amostra será tratada como um todo, ora esta será tratada obedecendo as delimitações dos três grupos, isto é, separadamente. Mediante tais considerações, a tabela 3 (abaixo) apresenta as variáveis sociodemográficas com as respectivas frequências para cada grupo.

**Quadro 1** – Distribuição de Frequência dos Dados Sociodemográficos para cada Grupo de Funcionários

	<b>TÉCNICOS JUDICIÁRIOS</b>				<b>ANALISTAS JUDICIÁRIOS</b>				<b>AUXILIARES JUDICIÁRIOS</b>									
	Feminino		Masculino		Feminino		Masculino		Feminino		Masculino							
<b>Sexo</b>	21		10		7		1		5		1							
<b>Idade</b>	Média	Desvio Padrão	Variância		Média	Desvio Padrão	Variância		Média	Desvio Padrão	Variância							
	43,72	8,754	76,635		34,29	10,515	110,571		45	13,058	170,500							
<b>Estado Civil</b>	Solteiro	Divorciado	Casado	União Estável	Solteiro	Divorciado	Casado	União Estável	Solteiro	Divorciado	Casado	União Estável						
	3	3	24	1	4	1	3	0	3	0	3	0						
<b>Escolaridade</b>	Médio	Graduação		Pós-graduação			Médio	Graduação		Pós-graduação			Médio	Graduação		Pós-graduação		
		i	c	E	M	D		i	c	E	M	D		i	c	E	M	D
	1	4	18	2	5	1	0	0	6	1	1	0	1	1	3	0	1	0

**Fonte:** Elaboração própria para fins do presente estudo. As células “i” e “c” de Graduação no dado de Escolaridade se referem ao ensino superior incompleto e completo respectivamente, enquanto que as células “E”, “M” e “D” da Pós-Graduação se refere aos rótulos Especialização, Mestrado e Doutorado, respectivamente.

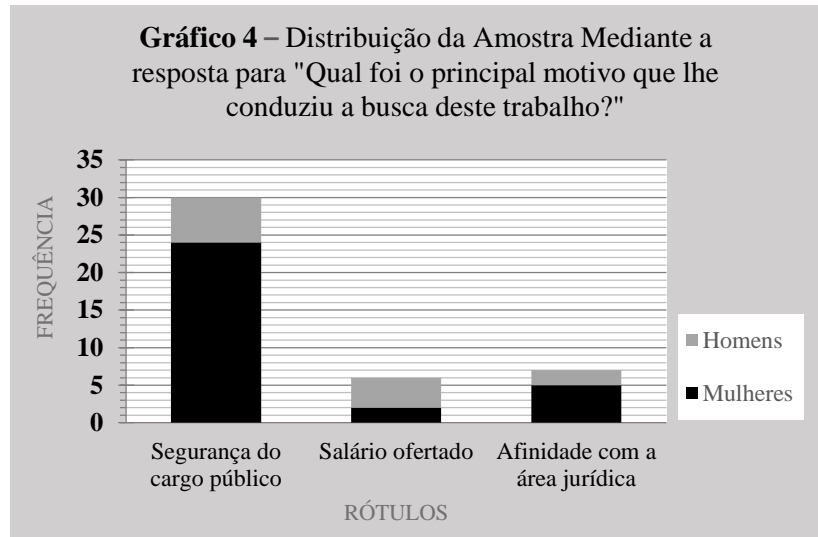
## 5.2 QUESTÕES SOBRE TRABALHO

Além das questões abordando aspectos sociodemográficos da amostra, no questionário sociodemográfico também foram elaboradas perguntas que inquiriam ao respondente qual o principal motivo que o teria conduzido a buscar o trabalho em questão, o que não teria sido considerado nesta busca, se este possuía algum outro trabalho como fonte complementar de renda e ainda se o participante realizava algum trabalho voluntário.

Com relação a motivação para a busca do cargo ocupado, a maioria (69,8%) respondeu que procurou o cargo pela segurança que o emprego público proporciona. Uma minoria revelou que o principal motivo para a busca do trabalho teria sido o salário ofertado. O gosto pela atuação profissional não obteve correspondência. A distribuição da amostra com relação ao principal motivo que teria conduzido a busca pelo trabalho na organização encontra-se disposta no gráfico 4 (página 30).

Com relação ao aspecto que não teria sido considerado pelo participante na busca pelo emprego, a maioria (56,8%) respondeu que não levou em consideração o *status* associado a

profissão. Novamente, a minoria afirmou não teve preocupações com relação ao salário ao buscar o trabalho na organização. A distribuição da amostra com relação ao aspecto que não teria sido considerado na busca pelo emprego encontra-se disposta no gráfico 5 (abaixo).



**Fonte:** Elaboração própria para fins do presente estudo.



**Fonte:** Elaboração própria para fins do presente estudo. \* O rótulo "Todos" se refere a todas as alternativas disponíveis para a sentença, que, além das apresentadas no gráfico, também incluía a alternativa "A segurança que o cargo público proporciona", para a qual não houve correspondência.

Do total da amostra, sete participantes possuem outro trabalho que consiste em fonte complementar de renda. Quatro dos sete participantes são do sexo feminino, os demais são do sexo masculino. Quando os participantes possuíam alguma fonte complementar de renda, também lhes foi indagado a razão pela qual mantinham o exercício desta atividade, sendo fornecidas duas possíveis respostas: uma que se referia apenas ao retorno financeiro e outra que afirmava que além do retorno financeiro, o respondente também gostaria da atividade. Todos



os homens responderam que, além do benefício financeiro, gostavam de exercer a atividade, que foi a resposta compartilhada pela maioria das mulheres, apenas uma das participantes disse manter-se na atividade apenas pelo retorno financeiro decorrente do seu exercício.

Com relação a realização de algum trabalho de caráter voluntário, apenas dois participantes declaram se engajar em alguma modalidade de trabalho voluntário, sendo ambos do sexo feminino e nenhuma possui outro trabalho como fonte complementar de renda. Ambas se encontram na faixa etária dos 40 anos e têm filhos, sendo uma casada e a outra, divorciada.

### **5.3 QUESTIONÁRIO SOBRE SENTIDO DO TRABALHO**

A análise dos dados obtidos mediante o QST, composto por 12 itens, consistiu na avaliação das respostas para os itens individualmente e na avaliação do instrumento enquanto escala. Para a apresentação dos resultados de cada item, a amostra foi considerada enquanto unidade, não sendo dividida nos grupos previamente mencionados, uma vez que, segundo Frankl (1973), o sentido do trabalho independe da profissão em si.

O item 1, que corresponde a assertiva “Não consigo me ver exercendo outra profissão” teve em sua maioria uma atitude negativa, com 77,8% da amostra discordando em algum grau, estando a maioria dos discordantes situados no nível de discordância total, que concentrou 44,4% da amostra. O gráfico 6 (página 33) apresenta a representação gráfica das respostas obtidas para o item 1. O item 2, representado pela sentença “Sinto que ninguém poderia exercer o meu trabalho da forma como eu executo”, também teve maioria de atitudes negativas, situada em algum grau de discordância, perfazendo 84,4%, com a maioria dos discordantes situados em um grau total de discordância, 55,6%. O gráfico 7 (página 33) apresenta a representação gráfica das respostas obtidas para o item 2.

O item 3, representado pela assertiva “O mais importante no meu trabalho é a contribuição para a sociedade”, teve a maioria das respostas contempladas em algum grau de concordância, perfazendo 73,3% da amostra, a maioria dos concordantes estiveram situados no nível de concordância total, com 31,3%. O gráfico 8 (página 33) apresenta a representação gráfica das respostas obtidas para o item 3. O item 4, que corresponde a assertiva “Meu trabalho me ajuda a esquecer os problemas”, obteve 53,4% das respostas situadas em um nível de concordância, sendo a maioria concordância leve, com 26,7%. A neutralidade também teve grande expressividade, perfazendo 20% da amostra e sendo a segunda atitude mais frequente,

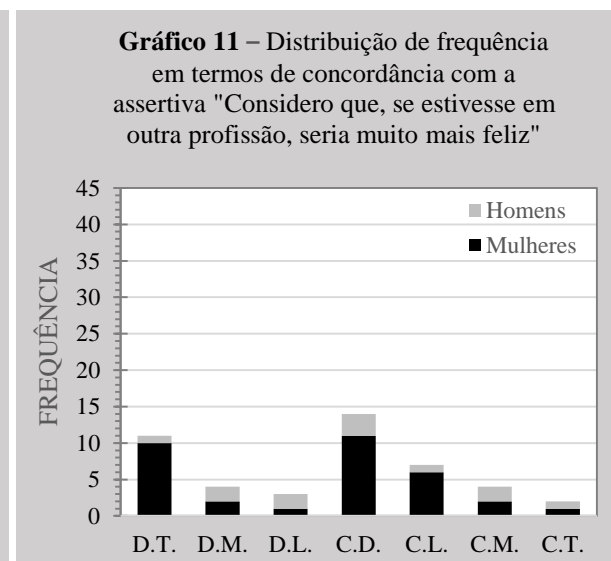
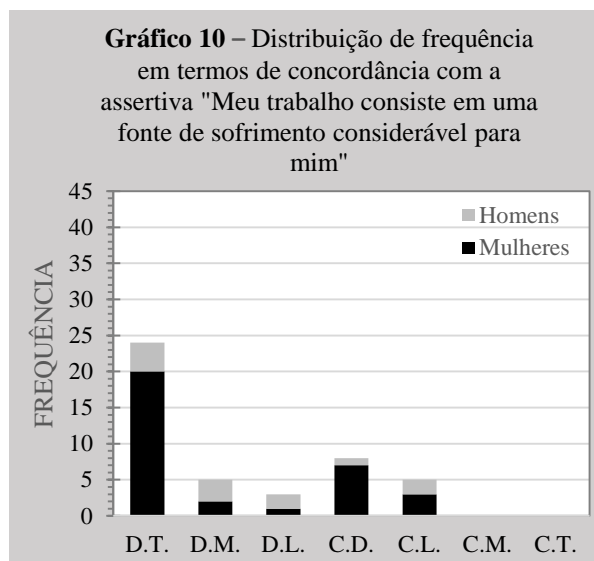
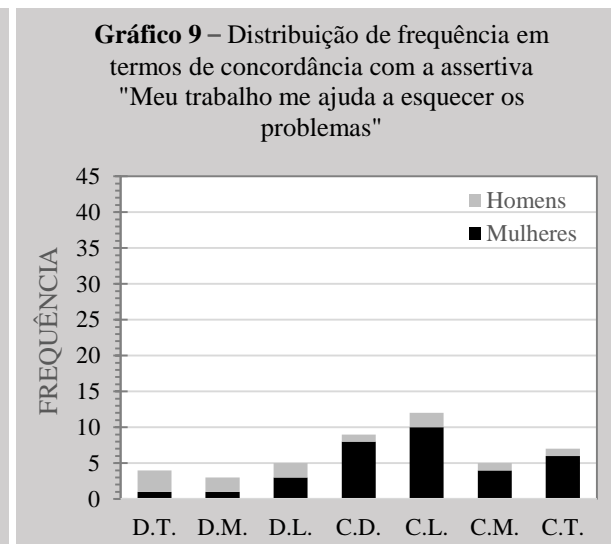
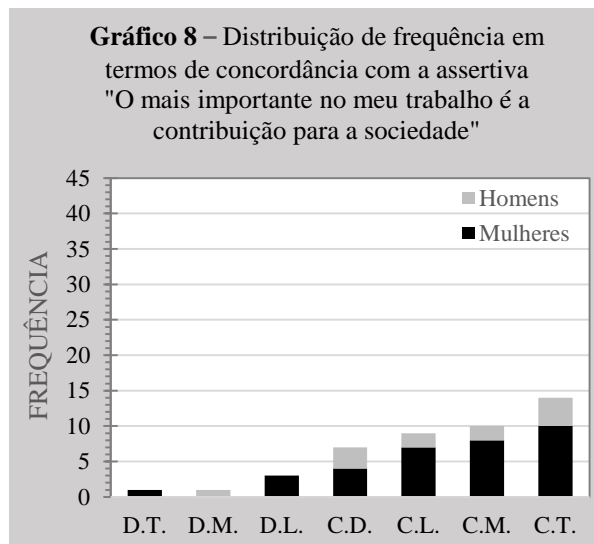
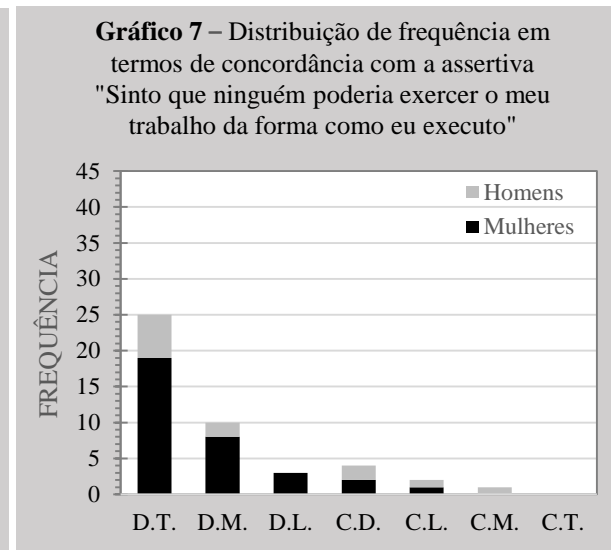
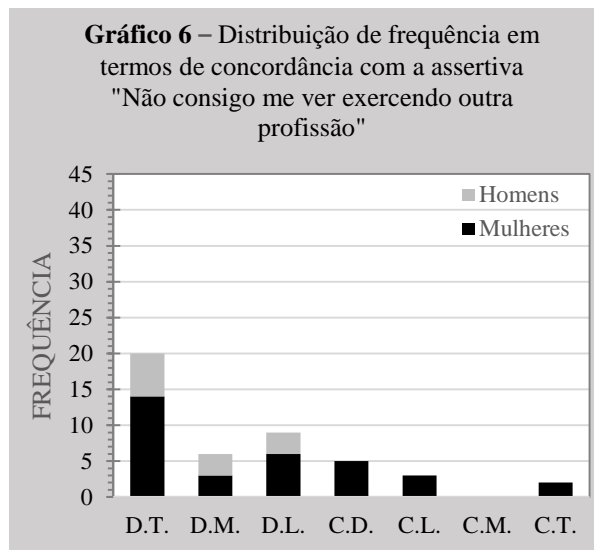
considerando os níveis isoladamente. O gráfico 9 (página 33) apresenta a representação gráfica das respostas obtidas para o item 4.

O item 5, que é representado pela sentença “Meu trabalho consiste em uma fonte de sofrimento considerável para mim”, teve a maioria das respostas situadas em uma gradação de discordância, perfazendo 71,1% da amostra, sendo o maior percentual situado no nível da discordância total. Os níveis concordo majoritariamente e concordo totalmente não apresentaram respostas no item. O gráfico 10 (página 33) apresenta a representação gráfica das respostas obtidas para o item 5. O item 6, cuja sentença representativa é “Considero que, se estivesse em outra profissão, seria muito mais feliz”, teve a maior frequência de respostas situadas em algum nível de discordância, perfazendo 40% da amostra. A discordância total agrupou a maioria das respostas, com 24,4%. Entretanto, considerando os níveis isoladamente, o que obteve maior frequência de resposta foi a neutralidade, que totalizou 31,1% do total. O gráfico 11 (página 33) apresenta a representação gráfica das respostas obtidas para o item 6.

No item 7, representado pela sentença “Procuro fazer o meu trabalho da melhor forma possível”, quase a totalidade da amostra optou por um nível de concordância, perfazendo 97,8% da amostra, situados exclusivamente nos níveis concordo majoritariamente e concordo totalmente, a primeira com 6,7% e a segunda, 91,1%. Apenas um participante selecionou a opção discordo totalmente. O gráfico 12 (página 34) apresenta a representação gráfica das respostas obtidas para o item 7. O item 8, representado pela alternativa “Meu trabalho faz com que eu me esforce ao máximo”, a maioria das respostas esteve situada em um dos níveis de concordância, perfazendo 91,1%, sendo a maioria situada em concordância total, com 42,2%. Respostas em um dos níveis de discordância só foi assinalado por um participante, estando situada em discordo majoritariamente. O gráfico 13 (página 34) apresenta a representação gráfica das respostas obtidas para o item 8.

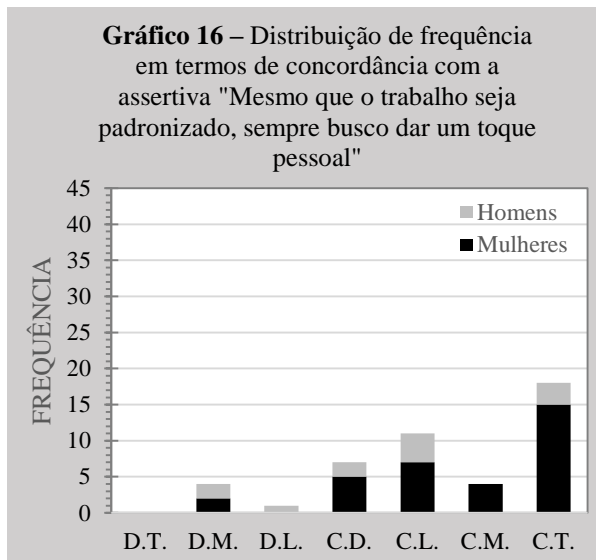
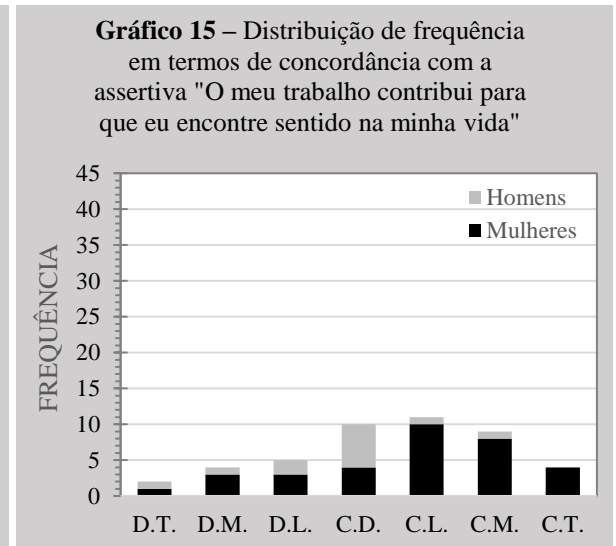
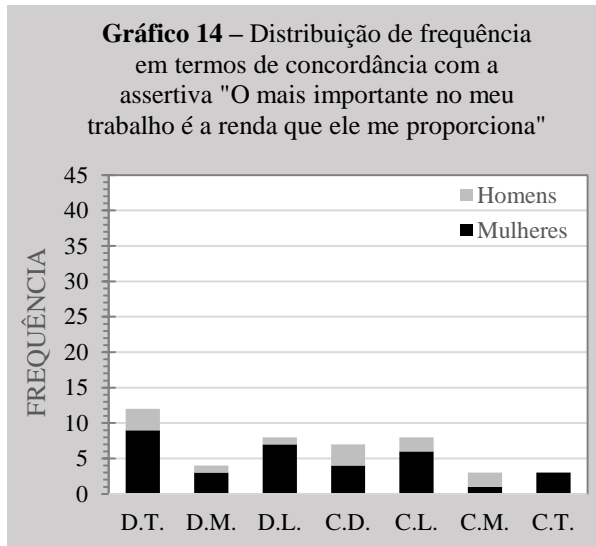
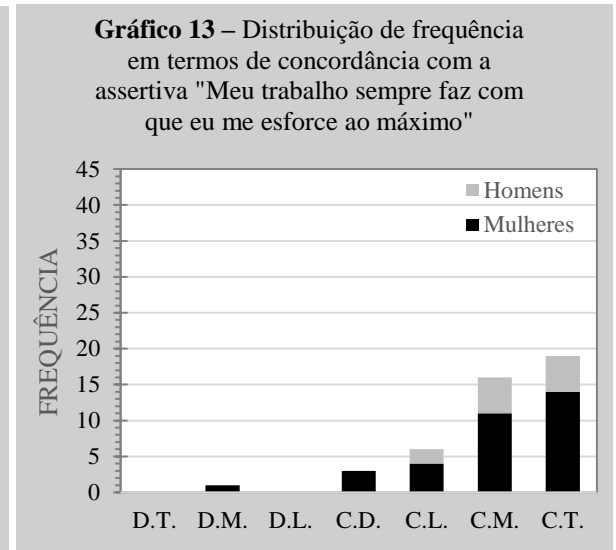
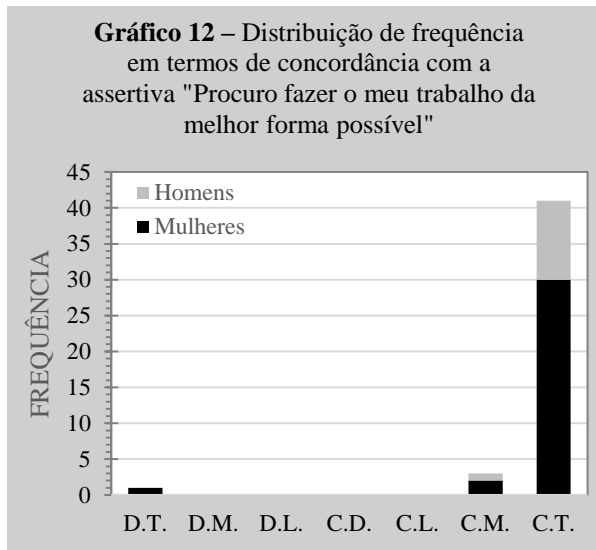
O item 9, representado pela assertiva “O mais importante no meu trabalho é a renda que ele me proporciona”, teve a maioria de respostas situada em algum nível de discordância, perfazendo 53,8% da amostra, estando a maioria no nível de discordância total, com 26,7%. O gráfico 14 (página 34) apresenta a representação gráfica das respostas obtidas para o item 9. No item 10, correspondente a sentença “Meu trabalho contribui para que eu encontre sentido na minha vida”, a maioria das respostas esteve situada em algum nível de concordância, totalizando 53,3% da amostra, estando a maioria situada no nível de concordância leve, 24,4%. Considerando os níveis isolados, a neutralidade também exibiu frequência significativa, totalizando 22,2% da amostra, sendo a segunda resposta com frequência mais elevada. O gráfico 15 (página 34) apresenta a representação gráfica das respostas obtidas para o item 10.

**Gráficos 6-11 – Distribuição de Frequência de Resposta para os Seis Primeiros Itens do QST**



**Fonte:** Elaboração própria para fins do presente estudo. Legenda dos rótulos: D.T. = Discordo Totalmente; D.M. = Discordo Majoritariamente; D.L. = Discordo Levemente; C.D. = Nem Concordo nem Discordo; C.L. = Concordo Levemente; C.M. = Concordo Majoritariamente; C.T. = Concordo Totalmente.

**Gráficos 12-18 – Distribuição de Frequência de Resposta para os Seis Últimos Itens do QST**



**Fonte:** Elaboração própria para fins do presente estudo. Legenda dos rótulos: D.T. = Discordo Totalmente; D. M. = Discordo Majoritariamente; D.L. = Discordo Levemente; C.D. = Nem Concordo nem Discordo; C.L. = Concordo Levemente; C.M. = Concordo Majoritariamente; C.T. = Concordo Totalmente.

O item 11, referente a assertiva “Mesmo que o trabalho seja padronizado, sempre busco dar o um toque pessoal”, teve a maioria das respostas situadas em algum nível de concordância, perfazendo 73,3% da amostra, sendo a maioria situada em concordância total, com 40%. O gráfico 16 (página 34) apresenta a representação gráfica das respostas obtidas para o item 11. O item 12, que corresponde a sentença “Mesmo que o trabalho não seja como gostaria, procuro sempre contribuir a fim de melhorá-lo”, teve a maioria das respostas situadas em algum nível de concordância, perfazendo 93,3% do total de respostas, sendo a maioria situada em concordância total, com 60%. Ainda é pertinente salientar a ausência de respostas situadas em algum dos níveis de discordância. O gráfico 17 (página 34) apresenta a representação gráfica das respostas obtidas para o item 12.

Para análise do instrumento com fins de escala, foi calculado o alfa de Cronbach. Inicialmente, o valor do alfa de Cronbach foi calculado considerando-se a amostra como um todo, sendo o máximo valor obtido 0,682, após a exclusão de cinco dos 12 itens da escala. Também foi calculado o coeficiente para os participantes do sexo feminino e do sexo masculino separadamente. A análise da amostra feminina não permitiu a obtenção de valores de alfa de Cronbach superiores a 0,605, enquanto que, com a amostra masculina, foi possível atingir um alfa de Cronbach de 0,778 mediante a manutenção de quatro itens da escala. Uma vez que os resultados para a análise com base no sexo não foram satisfatórios e que não se encontra suporte na literatura que fortaleça uma análise assim embasada, procedeu-se também a análise do coeficiente para os três grupos de técnicos, analistas e auxiliares judiciários e, uma vez que esta foi bem sucedida, o escore final da escala foi apresentado considerando os três grupos mencionados. As oscilações dos valores de alfa de Cronbach na análise dos três grupos são expressas na tabela 3 (abaixo).

**Tabela 3** – Valores de Alfa de Cronbach para os Grupos Estudados

CARGO	ALFA DE CRONBACH MÍNIMO*	ALFA DE CRONBACH MÁXIMO	ALFA DE CRONBACH ESCALA COMPLETA
Técnico judiciário	0,359	0,729	0,491
Analista judiciário	0,768	0,933	0,826
Auxiliar judiciário	0,106	0,940	0,396

**Fonte:** Elaboração própria para fins do presente estudo. \* Todos os valores foram obtidos excluindo-se apenas um item da escala.

O valor máximo do alfa de Cronbach para o grupo dos técnicos foi obtido com sete itens da escala, enquanto que o valor máximo do coeficiente para o grupo dos analistas foi obtido com dois itens da escala e, para o grupo dos auxiliares, com três itens. A tabela 4 (abaixo) demonstra os itens nos quais o alfa de Cronbach é máximo para cada um dos três grupos.

**Tabela 4** – Itens Presentes quando o Alfa de Cronbach é Máximo para cada Grupo Funcional

ITEM	TÉCNICO JUDICIÁRIO	ANALISTA JUDICIÁRIO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
Não consigo me ver exercendo outra profissão	X		
Meu trabalho me ajuda a esquecer os problemas	X		
O meu trabalho contribui para que eu encontre sentido na minha vida	X	X	
Mesmo que o trabalho seja padronizado, sempre busco dar um toque pessoal	X		X
Meu trabalho consiste em uma fonte de sofrimento considerável de sofrimento para mim	X		
Mesmo que o trabalho não seja como gostaria sempre procuro contribuir a fim de melhorá-lo	X		X
Considero que, se estivesse em outra profissão, seria muito mais feliz	X		
O mais importante no meu trabalho é a renda que ele me proporciona		X	
Meu trabalho sempre faz com que eu me esforce ao máximo			X

**Fonte:** Elaboração própria para fins do presente estudo.

Os sete itens para os quais o alfa de Cronbach é máximo no grupo de técnicos foram aplicados ao demais grupos e resultaram em um alfa inferior a 0,7 no grupo de auxiliares e

acima de 0,7 para o grupo de analistas. No caso dos auxiliares, o item “O meu trabalho contribui para que eu encontre sentido na minha vida” consistiu no principal fator de redução do alfa para o grupo. Entretanto, dado a importância do item para o sentido do trabalho na perspectiva teórica da Análise Existencial de Viktor Frankl e considerando a sensibilidade do alfa de Cronbach, bem como o tamanho da amostra, optou-se pela manutenção do item, mesmo considerando a redução do alfa. A estrutura final do instrumento ficou conforme apresentado quadro 2 (abaixo), composta por sete itens. Esta extensão do instrumento também foi preferida a fim de facilitar futuras modificações em decorrência de outros estudos com o instrumento. De modo que é importante salientar que esta foi a versão final para o presente estudo em particular.

**Quadro 2** – Versão Final do QST (Questionário sobre Sentido do Trabalho)

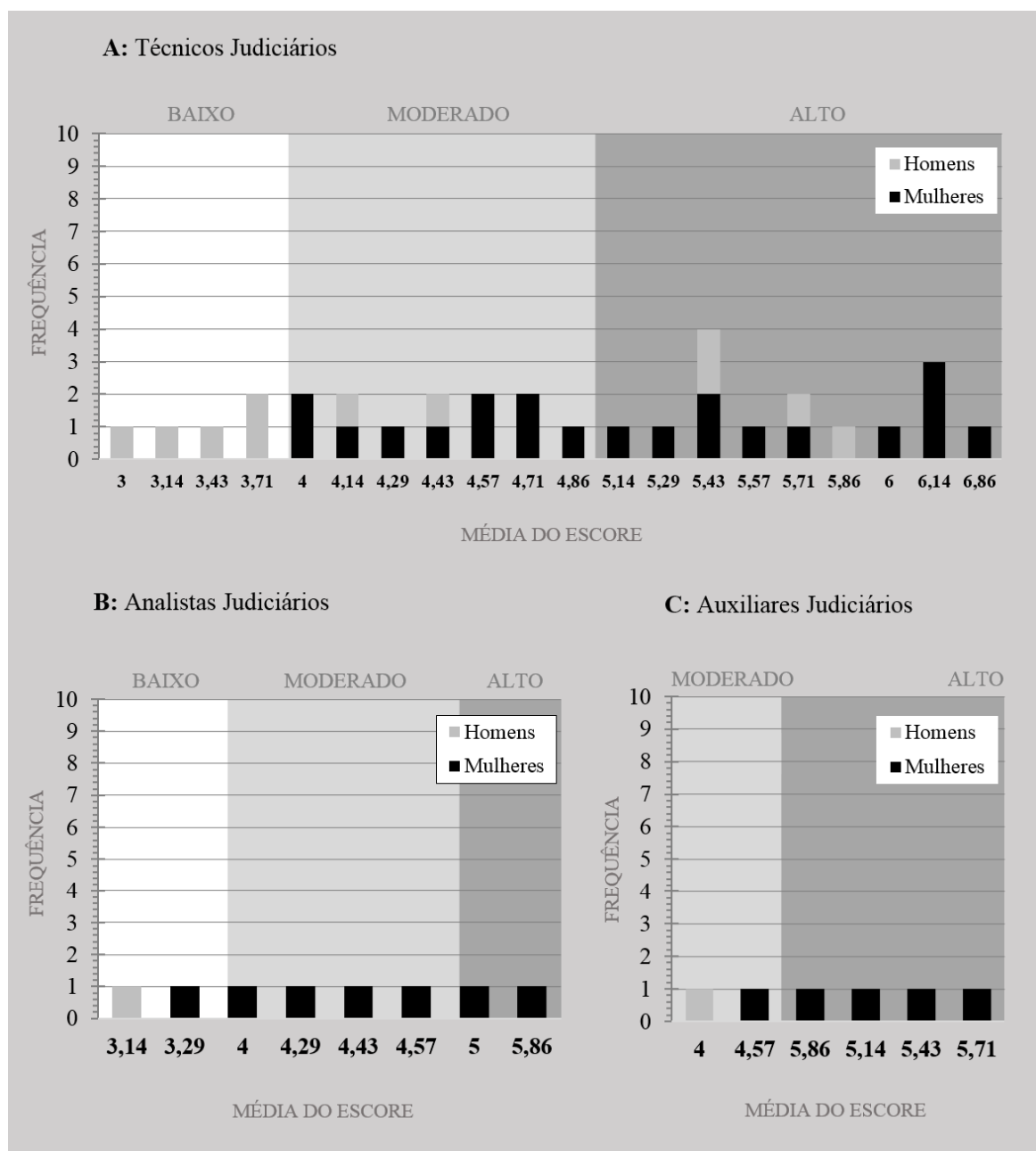
	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo totalmente	Discordo majoritariamente	Discordo ligeiramente	Nem concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo majoritariamente	Concordo totalmente
1.	Não consigo me ver exercendo outra profissão.						
2.	Meu trabalho me ajuda a esquecer os problemas.						
3.	Meu trabalho consiste em uma fonte de sofrimento para mim.						
4.	Considero que se estivesse em outra profissão, estaria mais feliz.						
5.	Procuro fazer o meu trabalho da melhor forma.						
6.	O meu trabalho contribui para que eu encontre sentido na minha vida.						
7.	Mesmo quando a atividade é padronizada, busco dar um toque pessoal.						
8.	Mesmo que o trabalho não seja como gostaria, procuro contribuir a fim de melhorá-lo.						

**Fonte:** Elaboração própria para fins do presente estudo.

Para esta versão, o valor do alfa de Cronbach para técnicos foi de 0,729, para os analistas, 0,726, e, para os auxiliares, 0,225. O escore final da escala foi baseado nos sete primeiros itens apresentados na tabela 4 (página 36).

Para o grupo dos técnicos, a média dos escores foi 4,852, sendo a variância igual a 0,950 e o desvio padrão, 0,974. Para o grupo dos analistas, a média dos escores foi de 4,321, sendo a variância igual a 0,780 e o desvio padrão, 0,883. Para o grupo dos auxiliares, a média dos escores foi de 4,952, sendo a variância igual a 0,381 e o desvio padrão, 0,617. O gráfico 18 (abaixo) apresenta a frequência dos escores para o QST para cada um dos grupos. O gráfico 19 (abaixo) apresenta um comparativo da média dos escores para os três grupos.

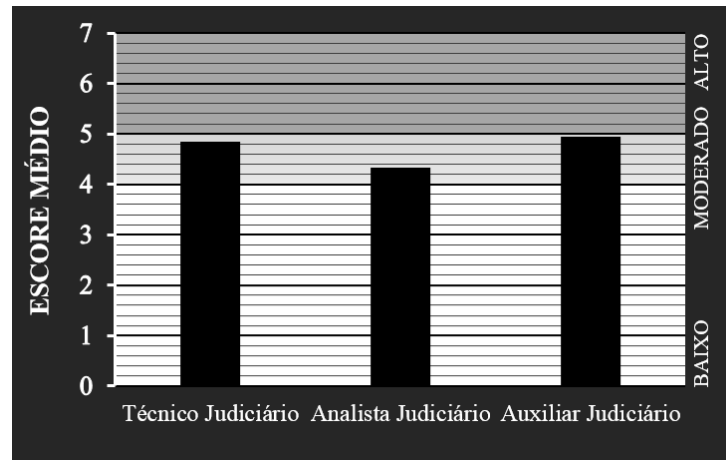
**Gráfico 18 – Distribuição de Frequência do Escore para o QST**



**Fonte:** Elaboração própria para fins do presente estudo.



**Gráfico 19** – Média dos Escores no QST para os Três Grupos Estudados



**Fonte:** Elaboração própria para fins do presente estudo.

## 5.4 JOB DIAGNOSTIC SURVEY

### 5.4.1 DIMENSÕES DO TRABALHO

O alfa de Cronbach foi calculado para cada uma das dimensões do trabalho propostas por Hackman e Oldham (1974). A tabela 5 (abaixo) apresenta os valores obtidos para cada um dos grupos estudados.

**Tabela 5** – Valores de Alfa de Cronbach para os Grupos Funcionais com Relação as Dimensões do Trabalho

DIMENSÃO	TÉCNICOS JUDICIÁRIOS	ANALISTAS JUDICIÁRIOS	AUXILIARES JUDICIÁRIOS
Variedade de Tarefas	negativo	0,466	negativo
Identidade das Tarefas	negativo	0,027	negativo
Relevância das Tarefas	0,265	0,203	negativo
Autonomia	0,596	0,521	negativo
<i>Feedback</i> do Trabalho	0,212	0,310	0,333
<i>Feedback</i> dos Agentes	0,698	0,388	negativo
Lidar com Pessoas	negativo	0,459	0,419

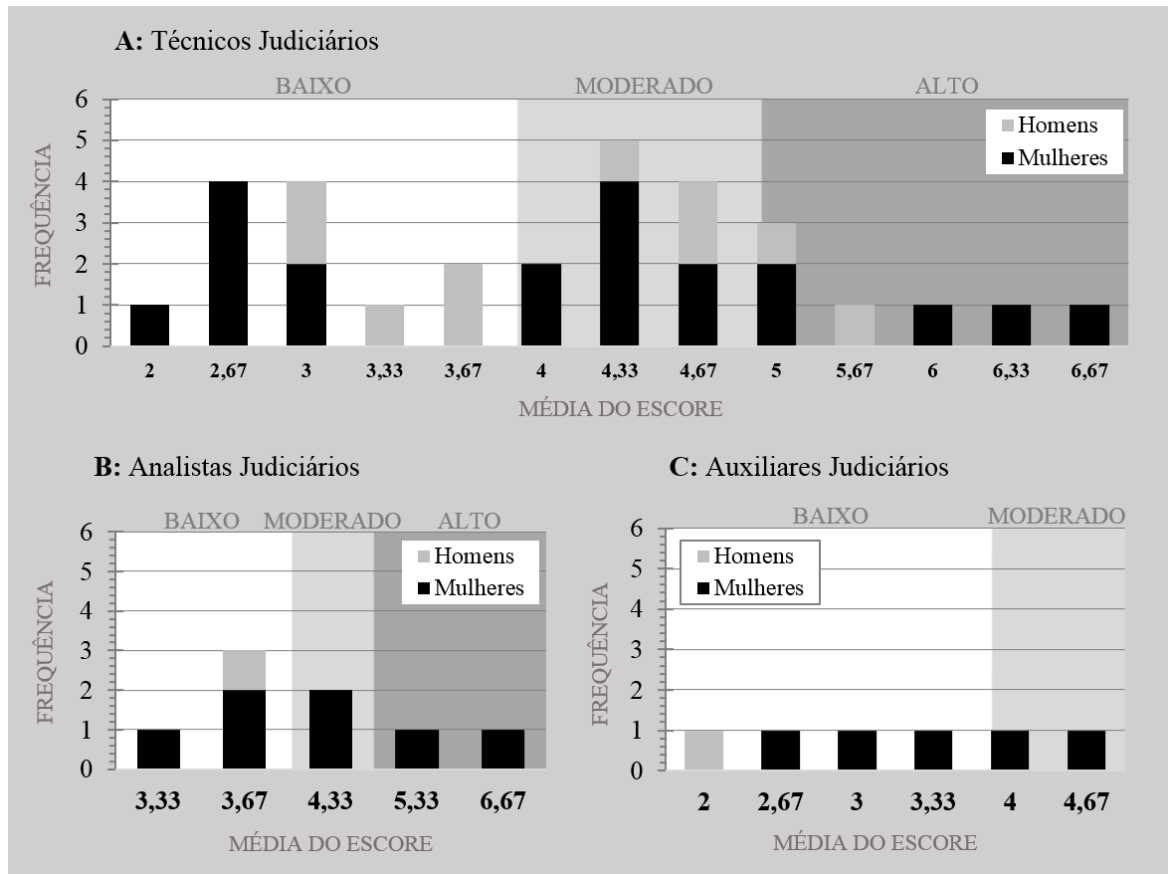
**Fonte:** Elaboração própria para fins do presente estudo. \* Os valores negativos não são informados pois violam as suposições do modelo de confiabilidade.

A seguir, serão apresentados os resultados para cada uma das dimensões do trabalho mensuradas pelo instrumento

**5.4.1.1 VARIEDADE DE TAREFAS**

Esta dimensão do trabalho é mensurada a partir da média aritmética dos escores pontuados no item 4 da seção 1 e nos itens 1 e 5 da seção 2 (HACKMAN e OLDHAM, 1974). A frequência dos escores apresentados para cada um dos grupos é exibido no gráfico 20 (abaixo).

**Gráfico 20** – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Dimensão Variedade de Tarefas

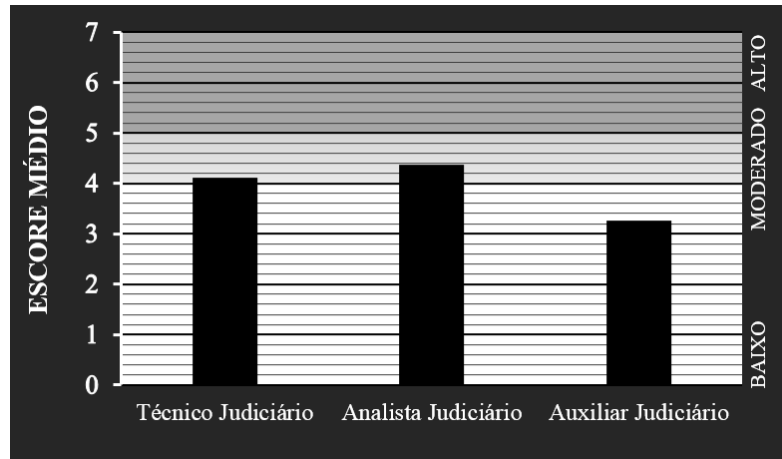


Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

A maior média dos escores foi apresentada pelo grupo dos analistas (4,375), seguido pelos técnicos (4,111), sendo o valor mais baixo apresentado pelos auxiliares (3,277). A maior dispersão dos dados foi exibida pelos técnicos, com variância equivalente a 1,382 e desvio padrão, 1,175. A menor dispersão foi apresentada pelos auxiliares, com variância igual a 0,907

e desvio padrão, 0,952. O grupo dos analistas apresentou variância e desvio padrão igual a 1,252 e 1,118, respectivamente. O gráfico 21 (abaixo) exibe um comparativo entre a média dos escores dos três grupos.

**Gráfico 21** – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Dimensão Variedade de Tarefas

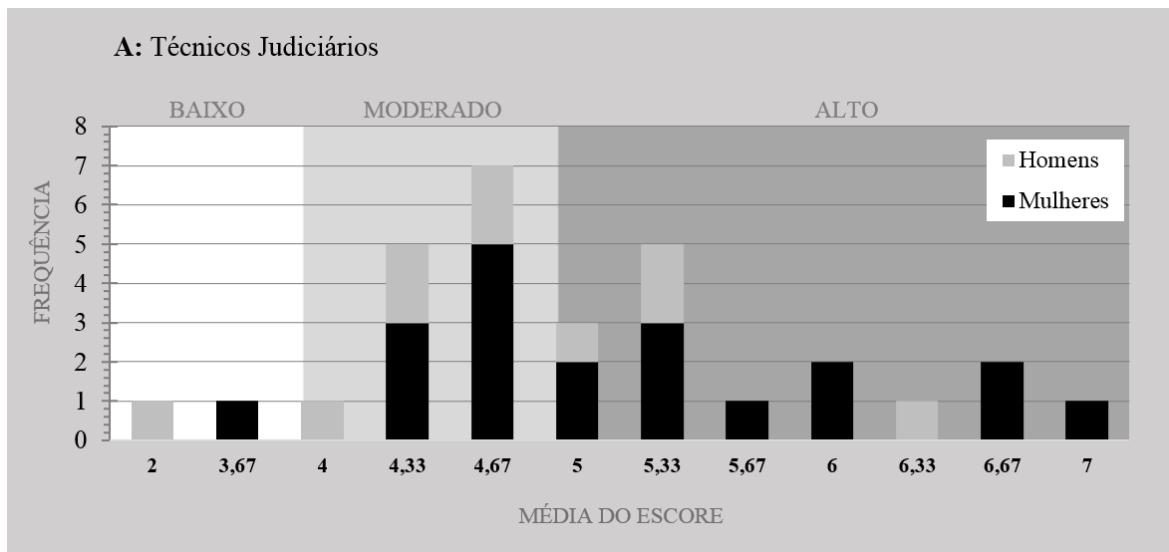


Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

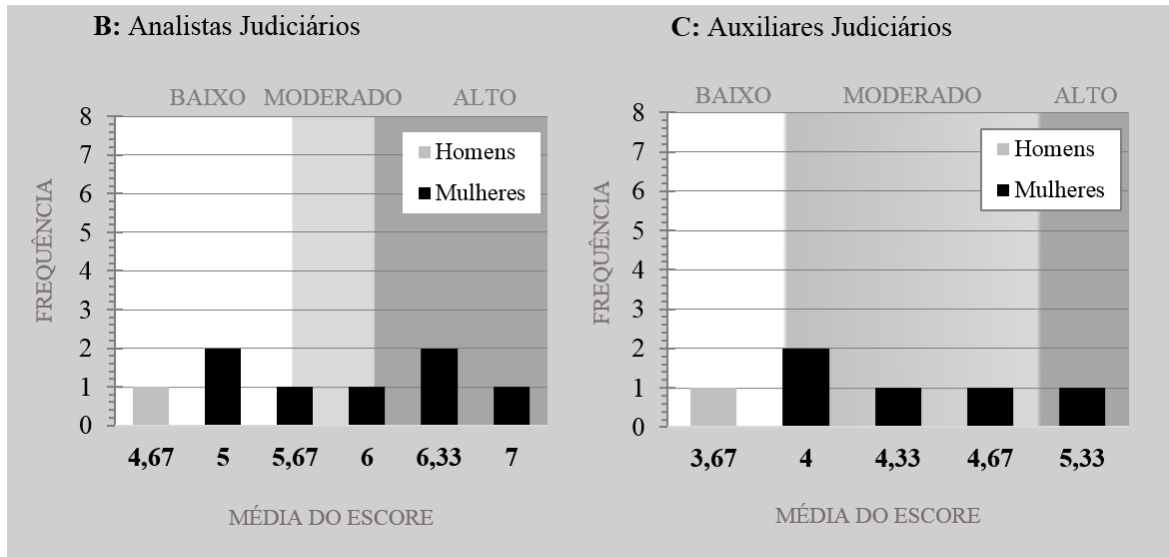
**5.4.1.2 IDENTIDADE DAS TAREFAS**

É obtido mediante o somatório dos escores do item 3 da seção 1 e dos itens 3 e 7 da seção 2 (HACKMAN e OLDHAM, 1974). A frequência dos escores apresentados para cada um dos grupos é exibido no gráfico 22 (abaixo).

**Gráfico 22** – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Dimensão Identidade das Tarefas



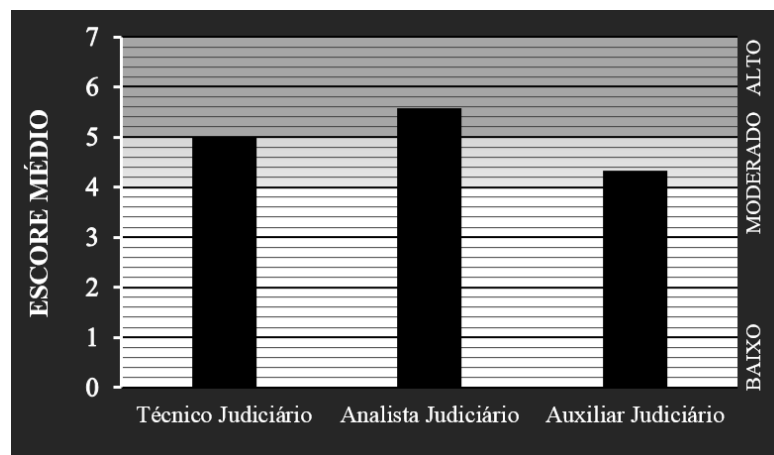
CONTINUA NO ANVERSO SEGUINTE



**Fonte:** Elaboração própria para fins do presente estudo.

A maior média dos escores foi apresentada pelo grupo dos analistas (5,750), seguido pelos técnicos (5,000), sendo o valor mais baixo apresentado pelos auxiliares (4,333). A maior dispersão dos dados foi exibida pelos técnicos, com variância equivalente a 1,004 e desvio padrão, 1,001. A menor dispersão foi apresentada pelos auxiliares, com variância igual a 0,659 e desvio padrão, 0,811. O grupo dos analistas apresentou variância e desvio padrão igual a 0,596 e 0,356, respectivamente. O gráfico 23 (abaixo) exhibe um comparativo entre a média dos escores dos três grupos.

**Gráfico 23 – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Dimensão Identidade das Tarefas**

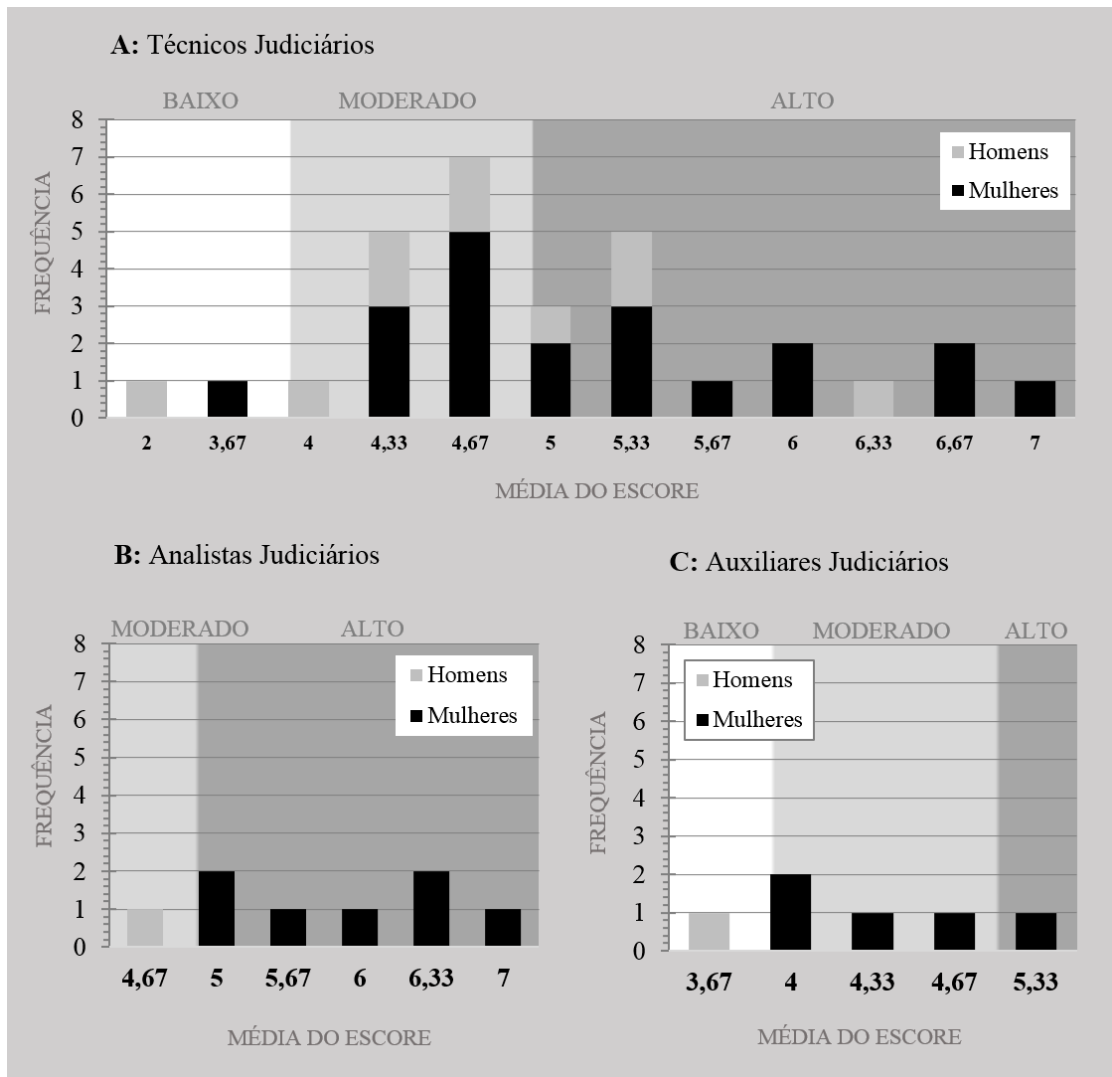


**Fonte:** Elaboração própria para fins do presente estudo.

### 5.4.1.3 RELEVÂNCIA DAS TAREFAS

É obtido mediante o somatório dos escores do item 5 da seção 1 e dos itens 8 e 14 da seção 2. (HACKMAN e OLDDHAM, 1974). A frequência dos escores apresentados para cada um dos grupos é exibido no gráfico 24 (abaixo).

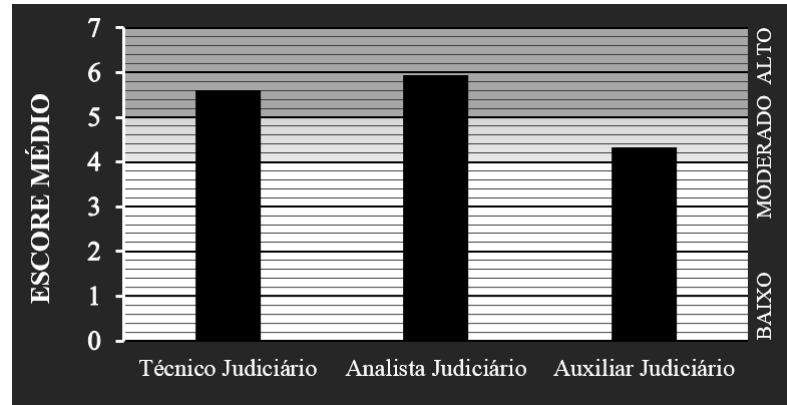
**Gráfico 24** – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Dimensão Relevância das Tarefas



**Fonte:** Elaboração própria para fins do presente estudo.

A maior média dos escores foi apresentada pelo grupo dos analistas (5,958), seguido pelos técnicos (5,611), sendo o valor mais baixo apresentado pelos auxiliares (4,333). A maior dispersão dos dados foi exibida pelos técnicos, com variância equivalente a 1,004 e desvio padrão, 1,002. A menor dispersão foi apresentada pelos auxiliares, com variância igual a 0,711 e desvio padrão, 0,843. O grupo dos analistas apresentou variância e desvio padrão igual a 0,966 e 0,983, respectivamente. O gráfico 25 (página 44) exibe um comparativo entre a média dos escores dos três grupos.

**Gráfico 25** – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Dimensão Relevância das Tarefas

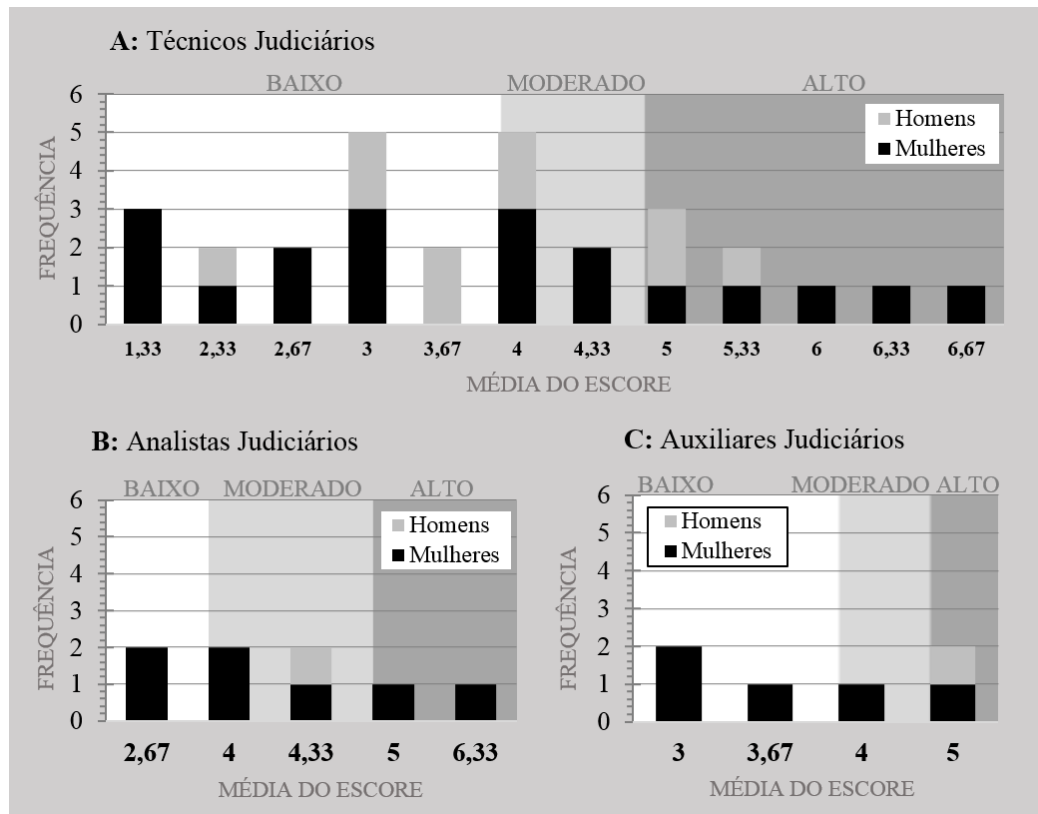


Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

#### 5.4.1.4 AUTONOMIA

É obtido mediante o somatório dos escores do item 2 da seção 1 e dos itens 9 e 13 da seção 2. (HACKMAN e OLDHAM, 1974). A frequência dos escores apresentados para cada um dos grupos é exibido no gráfico 26 (abaixo).

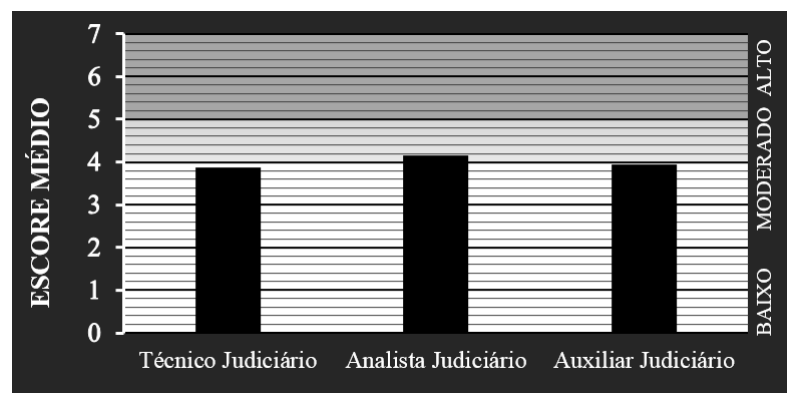
**Gráfico 26** – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Dimensão Autonomia



Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

A maior média dos escores foi apresentada pelo grupo dos analistas (4,166), seguido pelos auxiliares (3,944), sendo o valor mais baixo apresentado pelos técnicos (3,888). A maior dispersão dos dados foi exibida pelos técnicos, com variância equivalente a 2,332 e desvio padrão, 1,527. A menor dispersão foi apresentada pelos auxiliares, com variância igual a 0,819 e desvio padrão, 0,904. O grupo dos analistas apresentou variância e desvio padrão igual a 1,429 e 1,195, respectivamente. O gráfico 27 (abaixo) exhibe um comparativo entre a média dos escores dos três grupos.

**Gráfico 27** – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Dimensão Autonomia

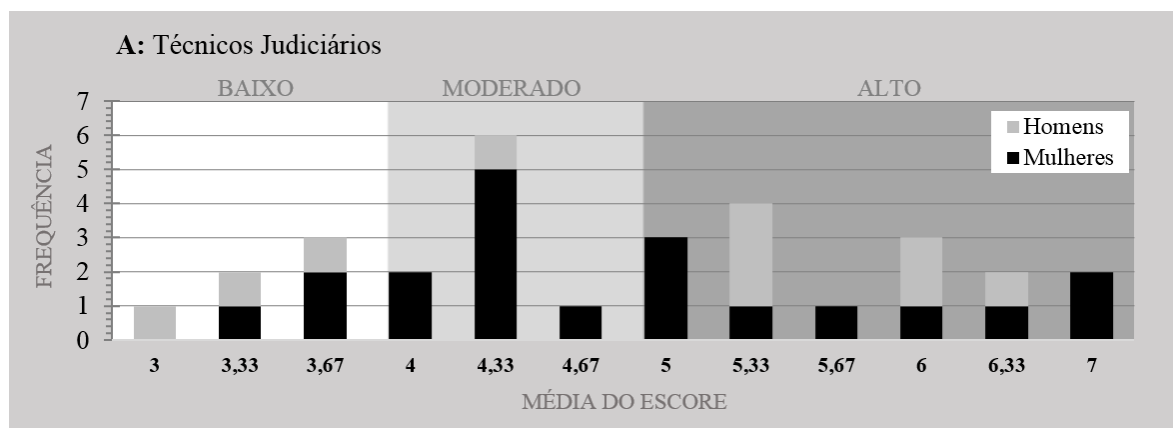


Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

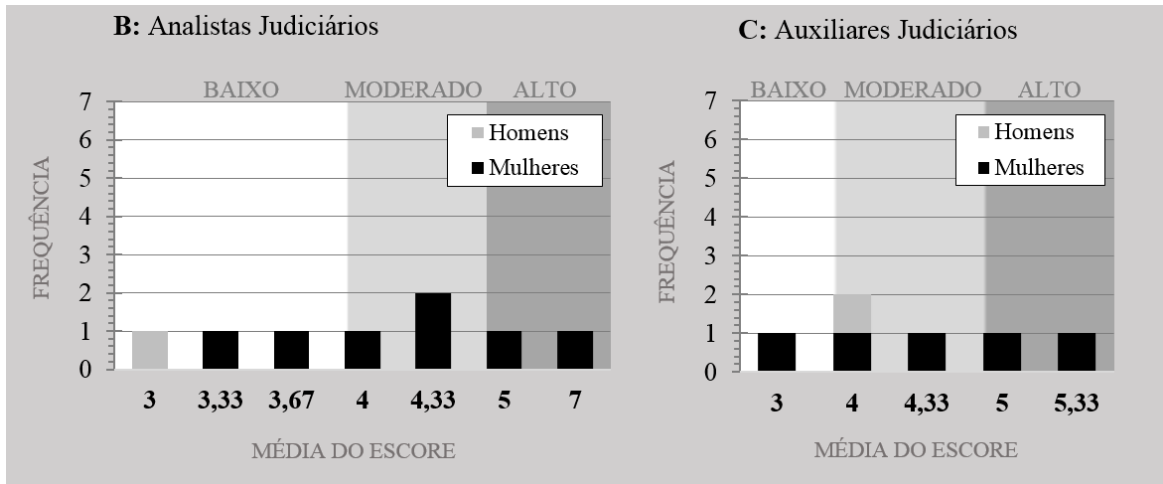
**5.4.1.5 FEEDBACK DO PRÓPRIO TRABALHO**

É obtido mediante o somatório dos escores do item 3 da seção 1 e dos itens 3 e 7 da seção 2 (HACKMAN e OLDHAM, 1974). A frequência dos escores apresentados para cada um dos grupos é exibido no gráfico 28 (abaixo).

**Gráfico 28** – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Dimensão *Feedback* do Próprio Trabalho



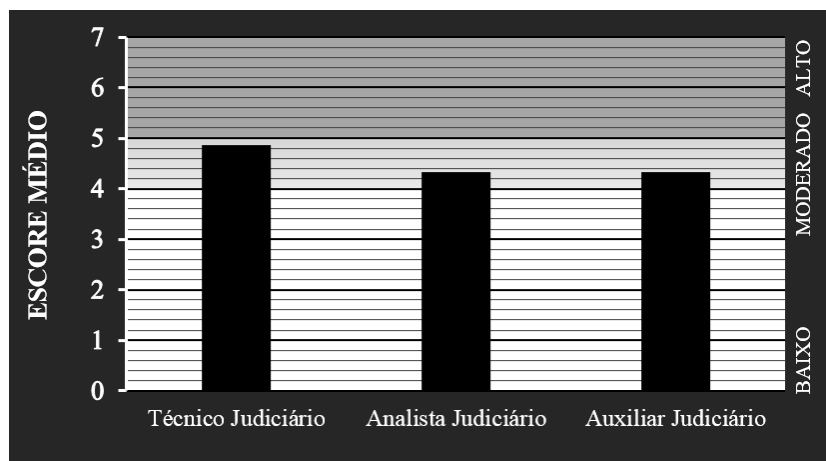
CONTINUA NO ANVERSO SEGUINTE



Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

A maior média dos escores foi apresentada pelo grupo dos técnicos (4,866), seguido pelos técnicos e auxiliares, que exibiram o mesmo valor de média dos escores (4,333). A maior dispersão dos dados foi exibida pelos analistas, com variância equivalente a 1,382 e desvio padrão, 1,247. A menor dispersão foi apresentada pelos auxiliares, com variância igual a 0,533 e desvio padrão, 0,730. O grupo dos técnicos apresentou variância e desvio padrão igual a 1,192 e 1,091, respectivamente. O gráfico 29 (abaixo) exhibe um comparativo entre a média dos escores dos três grupos.

**Gráfico 29** – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Dimensão *Feedback* do Próprio Trabalho



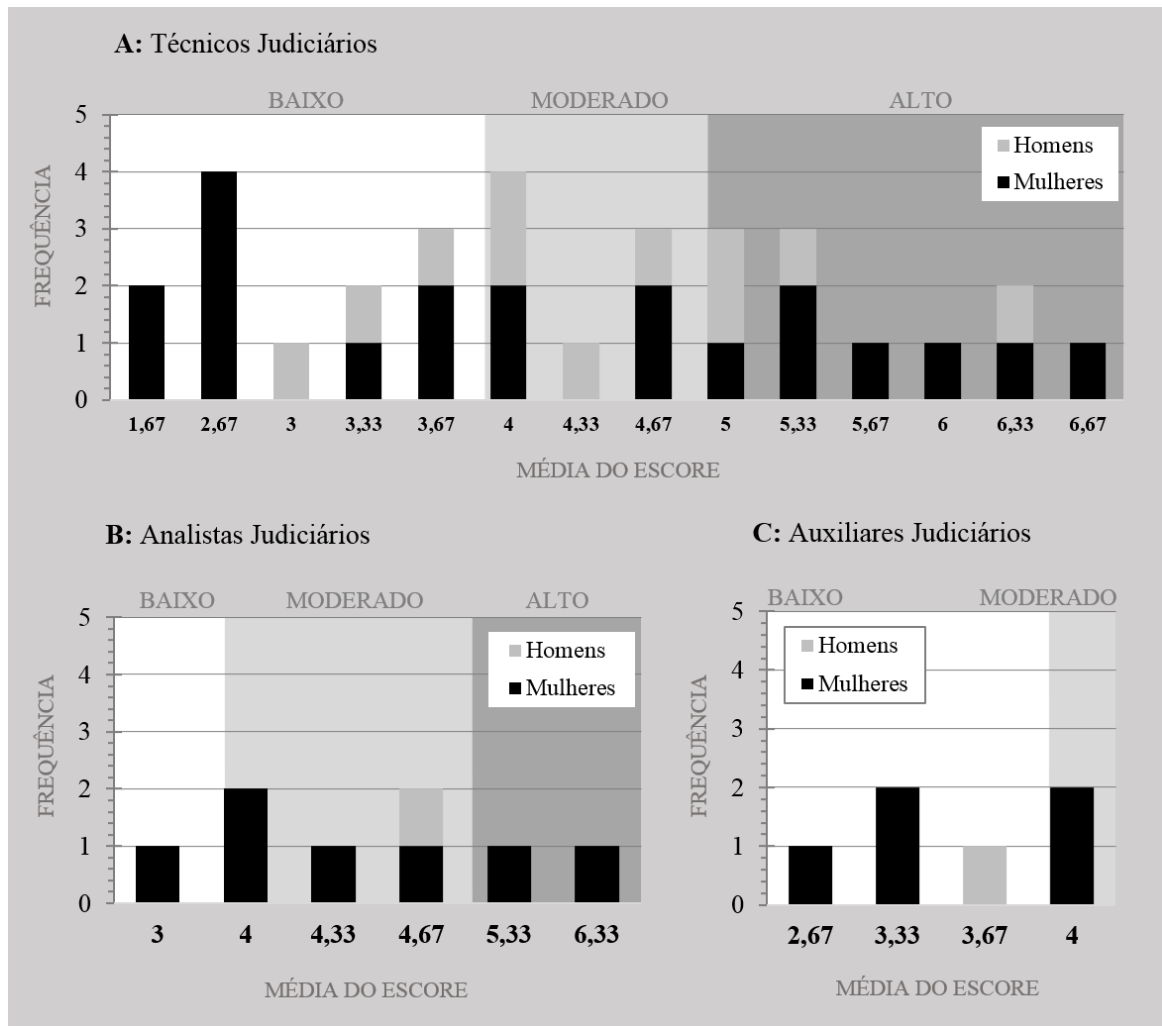
Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

**5.4.1.6 FEEDBACK DOS AGENTES**



É obtido mediante o somatório dos escores do item 6 da seção 1 e dos itens 7 e 10 da seção 2. (HACKMAN e OLDDHAM, 1974). A frequência dos escores apresentados para cada um dos grupos é exibido no gráfico 30 (abaixo).

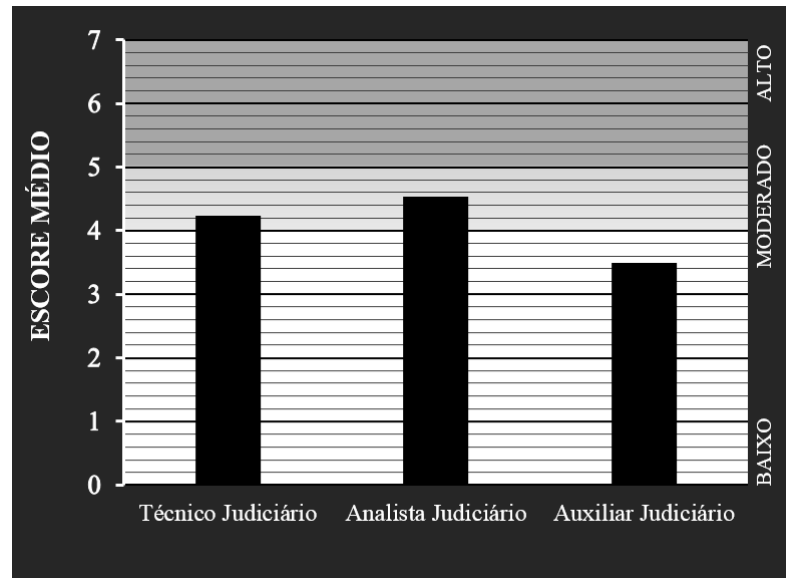
**Gráfico 30** – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Dimensão *Feedback* dos Agentes



**Fonte:** Elaboração própria para fins do presente estudo.

A maior média dos escores foi apresentada pelo grupo dos analistas (4,541), seguido pelos técnicos (4,244), sendo o valor mais baixo apresentado pelos auxiliares (3,500). A maior dispersão dos dados foi exibida pelos técnicos, com variância equivalente a 1,823 e desvio padrão, 1,350. A menor dispersão foi apresentada pelos auxiliares, com variância igual a 0,505 e desvio padrão, 0,256. O grupo dos analistas apresentou variância e desvio padrão igual a 0,991 e 0,982, respectivamente. O gráfico 31 (página 48) exibe um comparativo entre a média dos escores dos três grupos.

**Gráfico 31** – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Dimensão *Feedback* dos Agentes

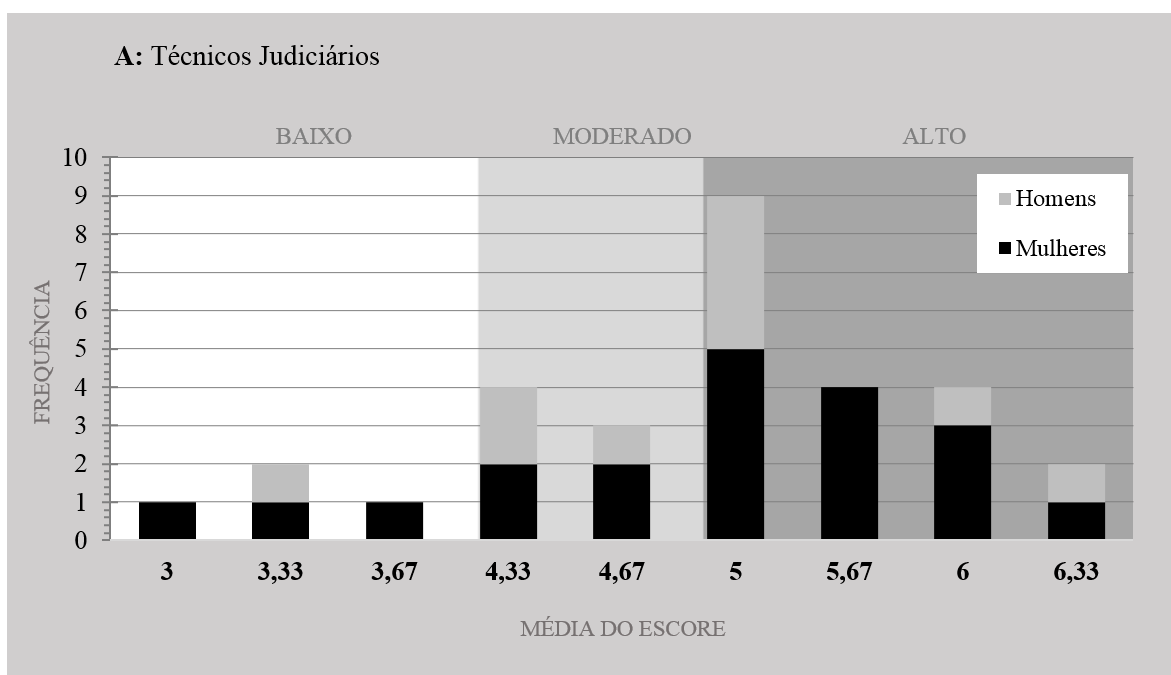


Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

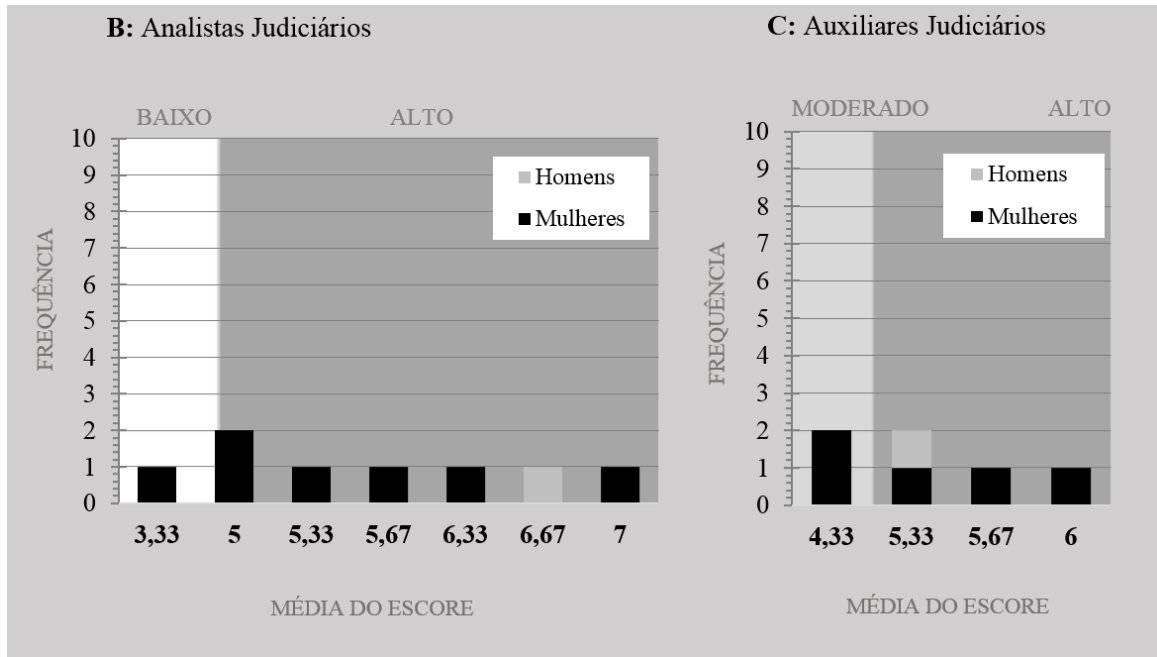
#### 5.4.1.7 LIDAR COM PESSOAS

É obtido mediante o somatório dos escores do item 6 da seção 1 e dos itens 7 e 10 da seção 2 (HACKMAN e OLDHAM, 1974). A frequência dos escores apresentados para cada um dos grupos é exibido no gráfico 32 (abaixo).

**Gráfico 32** – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Dimensão *Feedback* dos Agentes



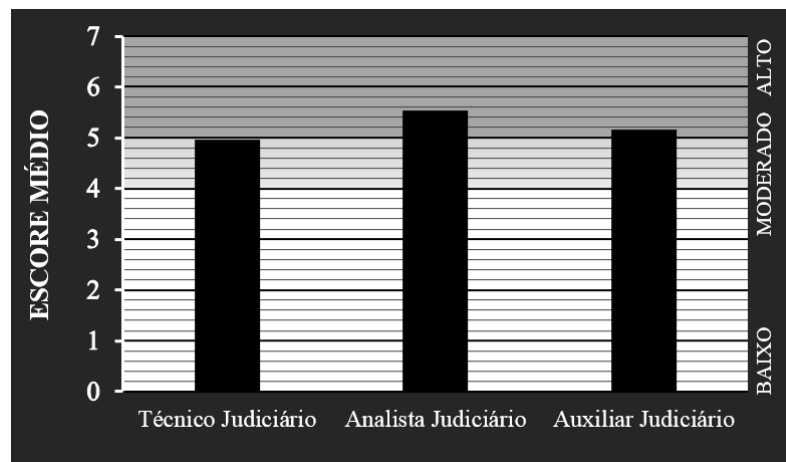
CONTINUA NO ANVERSO SEGUINTE



Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

A maior média dos escores foi apresentada pelo grupo dos analistas (5,541), seguido pelos auxiliares (5,166), sendo o valor mais baixo apresentado pelos técnicos (4,966). A maior dispersão dos dados foi exibida pelos analistas, com variância equivalente a 1,363 e desvio padrão, 1,167. A menor dispersão foi apresentada pelos auxiliares, com variância igual a 0,478 e desvio padrão, 0,691. O grupo dos técnicos apresentou variância e desvio padrão igual a 0,784 e 0,885, respectivamente. O gráfico 33 (abaixo) exhibe um comparativo entre a média dos escores dos três grupos.

**Gráfico 33 – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Dimensão Lidar com Pessoas**



Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

### 5.3.2 RESPOSTAS AFETIVAS AO TRABALHO

O alfa de Cronbach foi calculado para cada uma das dimensões do trabalho propostas por Hackman e Oldham (1974). A tabela 6 (abaixo) apresenta os valores do coeficiente para as respostas afetivas ao trabalho para cada um dos grupos estudados.

**Tabela 6:** Valores de Alfa de Cronbach para os Grupos Funcionais com Relação às Respostas Afetivas ao Trabalho

RESPOSTAS AFETIVAS	TPECNICOS JUDICIÁRIOS	ANALISTAS JUDICIÁRIOS	AUXILIARES JUDICIÁRIOS
Satisfação Geral	0,729	0,774	0,933
Motivação Intrínseca para o Trabalho	0,189	0,706	0,411
Satisfação com o Salário	0,830	0,985	0,944
Satisfação com a Segurança	negativo	0,759	0,490
Satisfação Social	0,718	0,771	negativo
Satisfação com a Supervisão	0,812	0,846	0,919
Satisfação com o Crescimento	0,739	0,859	0,872

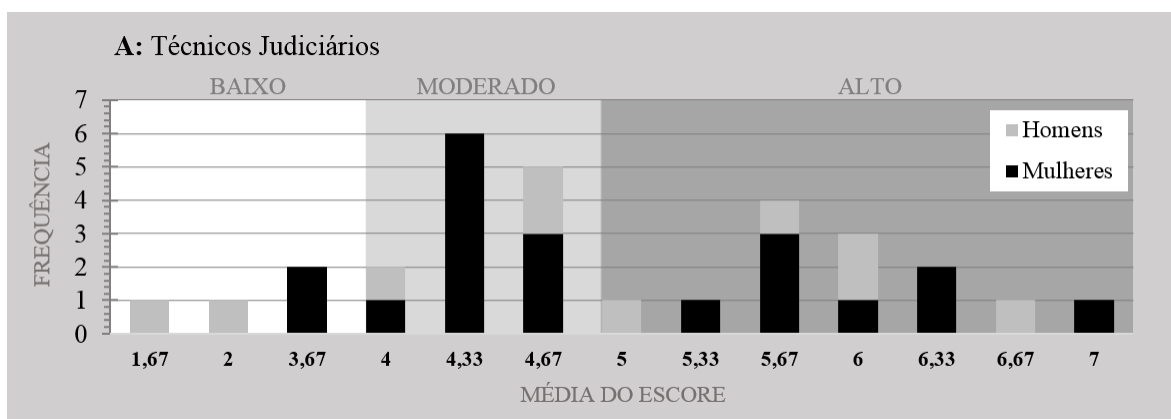
**Fonte:** Elaboração própria para fins do presente estudo. \* Os valores negativos não são informados pois violam as suposições do modelo de confiabilidade.

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos para cada uma das respostas afetivas ao trabalho mensuradas pelo instrumento.

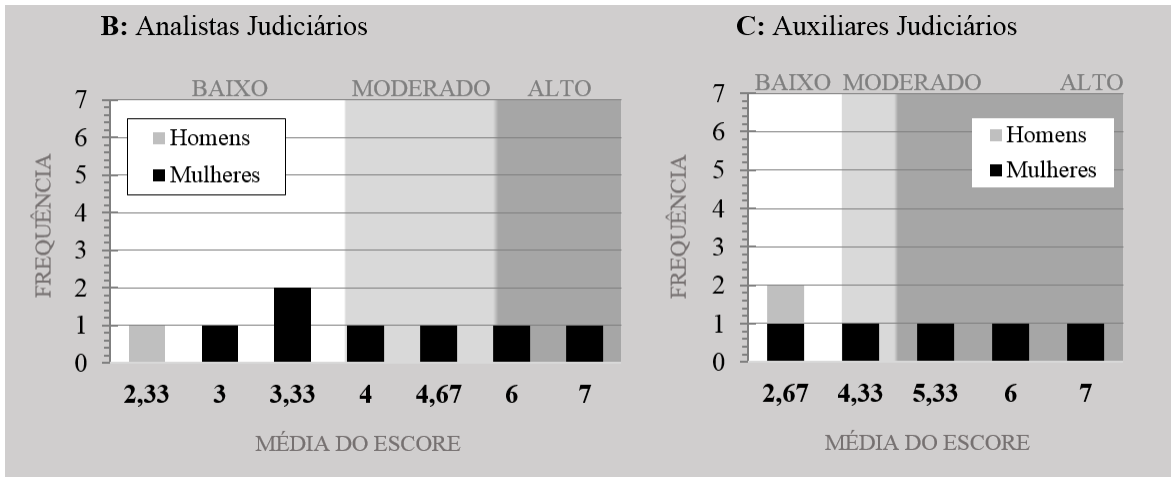
#### 5.4.2.1 SATISFAÇÃO GERAL

É obtido mediante o somatório dos escores dos itens 2, 4 e 6 da seção 3 (HACKMAN e OLDHAM, 1974). A frequência dos escores apresentados para cada um dos grupos é exibido no gráfico 34 (abaixo).

**Gráfico 34 –** Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Satisfação Geral



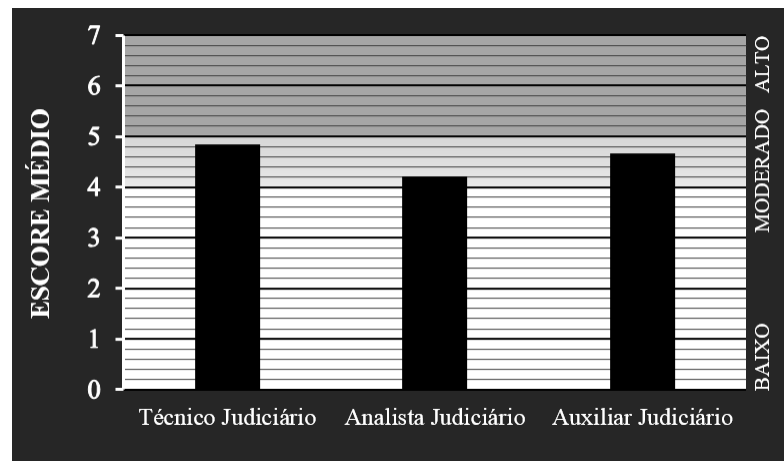
CONTINUA NO ANVERSO SEGUINTE



Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

A maior média dos escores foi apresentada pelo grupo dos analistas (5,541), seguido pelos auxiliares (5,166), sendo o valor mais baixo apresentado pelos técnicos (4,966). A maior dispersão dos dados foi exibida pelos analistas, com variância equivalente a 1,363 e desvio padrão, 1,167. A menor dispersão foi apresentada pelos auxiliares, com variância igual a 0,478 e desvio padrão, 0,691. O grupo dos técnicos apresentou variância e desvio padrão igual a 0,784 e 0,885, respectivamente. O gráfico 35 (abaixo) exhibe um comparativo entre a média dos escores dos três grupos.

**Gráfico 35 – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Satisfação Geral**

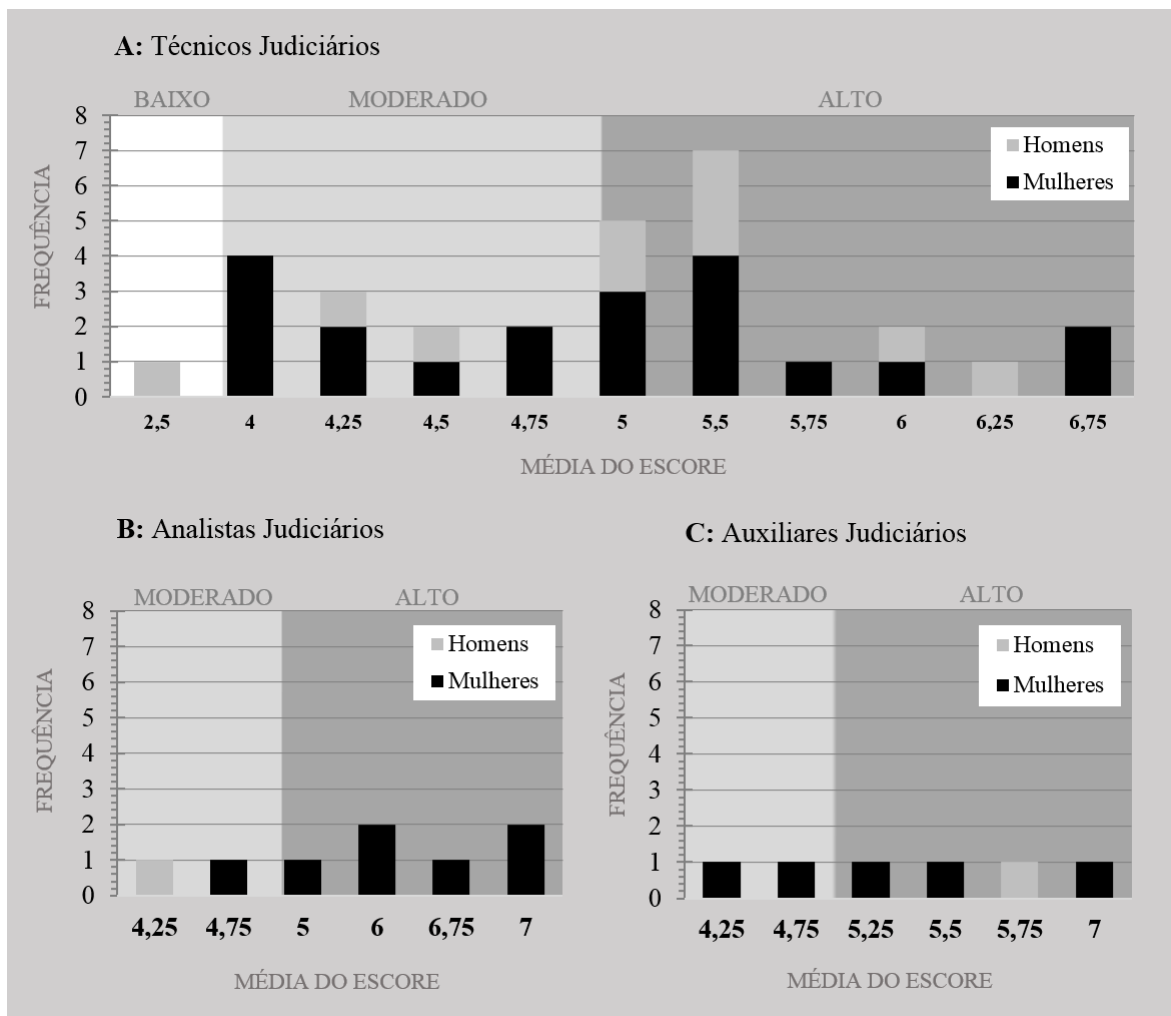


Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

### 5.4.2.2 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA PARA O TRABALHO

É obtido mediante o somatório dos escores dos itens 1, 3, 5 e 7 da seção 3. (HACKMAN e OLDHAM, 1974). A frequência dos escores apresentados para cada um dos grupos é exibido no gráfico 36 (abaixo).

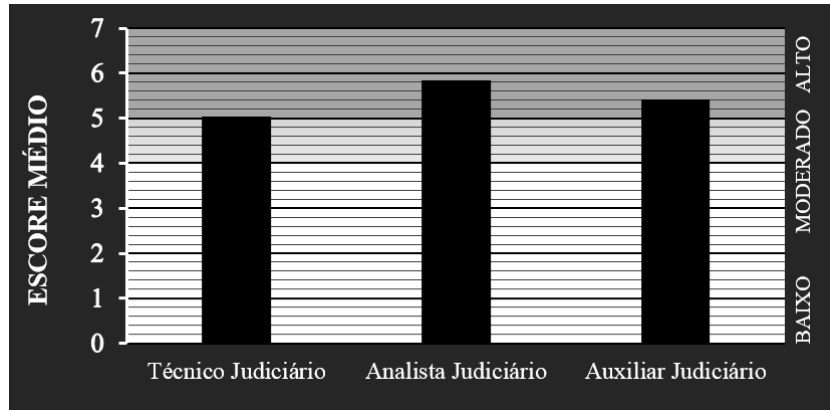
**Gráfico 36** – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Motivação Intrínseca para o Trabalho



**Fonte:** Elaboração própria para fins do presente estudo.

A maior média dos escores foi apresentada pelo grupo dos analistas (5,843), seguido pelos auxiliares (5,416), sendo o valor mais baixo apresentado pelos técnicos (5,033). A maior dispersão dos dados foi exibida pelos analistas, com variância equivalente a 1,142 e desvio padrão, 1,068. A menor dispersão foi apresentada pelos auxiliares, com variância igual a 0,839 e desvio padrão, 0,916. O grupo dos técnicos apresentou variância e desvio padrão igual a 0,892 e 0,944, respectivamente. O gráfico 37 (página 53) exibe um comparativo entre a média dos escores dos três grupos.

**Gráfico 37** – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Motivação Intrínseca para o Trabalho

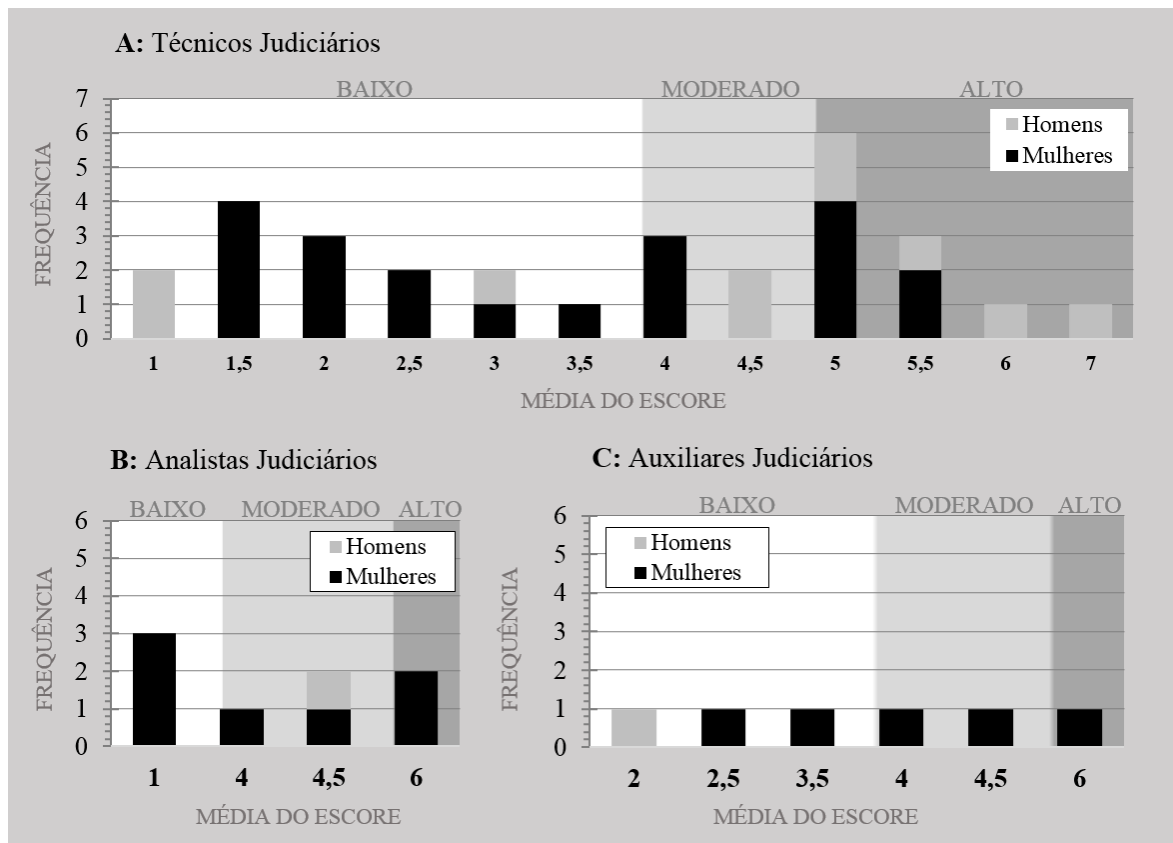


Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

### 5.4.2.3 SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO

É obtido mediante o somatório dos escores dos itens 2 e 9 da seção 4. (HACKMAN e OLDHAM, 1974). A frequência dos escores apresentados para cada um dos grupos é exibido no gráfico 38 (abaixo).

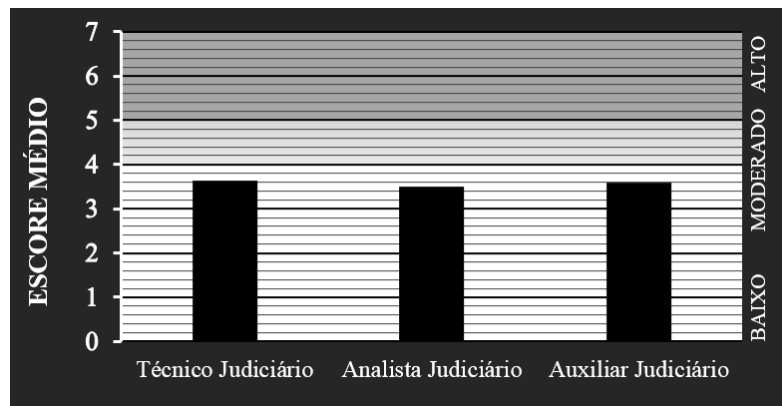
**Gráfico 38** – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Satisfação com o Salário



Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

A maior média dos escores foi apresentada pelo grupo dos técnicos (3,633), seguido pelos auxiliares (3,583), sendo o valor mais baixo apresentado pelos analistas (3,500). A maior dispersão dos dados foi exibida pelos analistas, com variância equivalente a 4,786 e desvio padrão, 2,187. A menor dispersão foi apresentada pelos auxiliares, com variância igual a 1,342 e desvio padrão, 1,158. O grupo dos analistas apresentou variância e desvio padrão igual a 2,895 e 1,701, respectivamente. O gráfico 39 (abaixo) exhibe um comparativo entre a média dos escores dos três grupos.

**Gráfico 39** – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Satisfação com o Salário

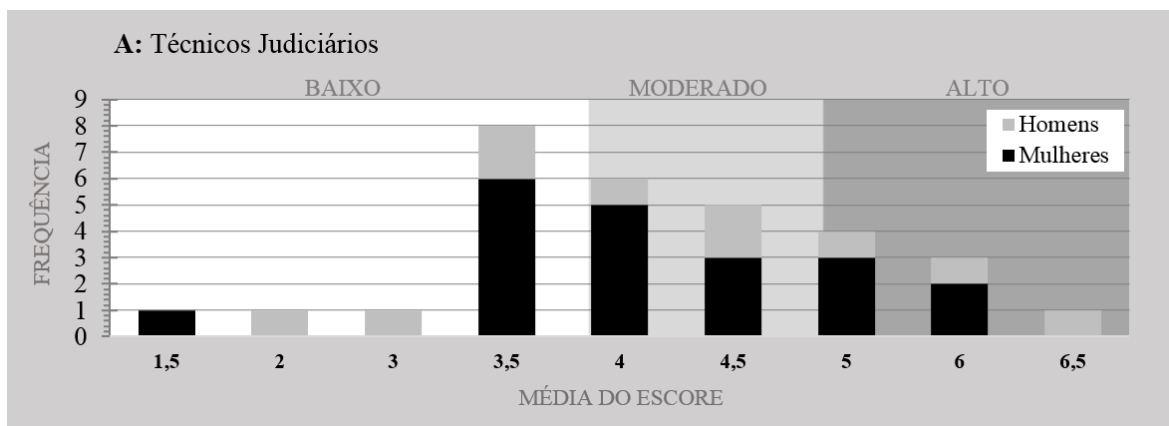


Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

**5.3.2.4 SATISFAÇÃO COM A SEGURANÇA**

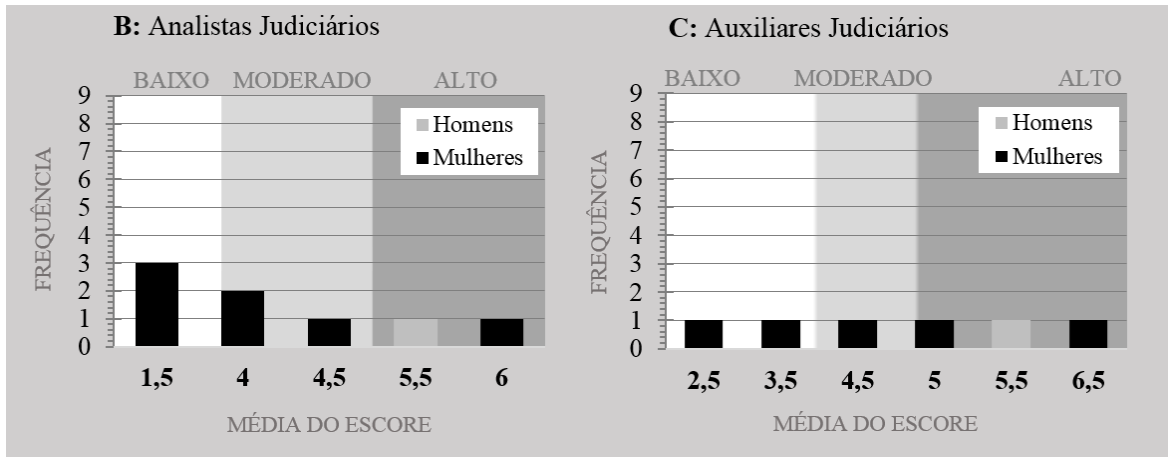
É obtido mediante o somatório dos escores dos itens 1 e 11 da seção 4. (HACKMAN e OLDHAM, 1974). A frequência dos escores apresentados para cada um dos grupos é exibido no gráfico 40 (abaixo).

**Gráfico 40** – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Satisfação com a Segurança



CONTINUA NO ANVERSO SEGUINTE

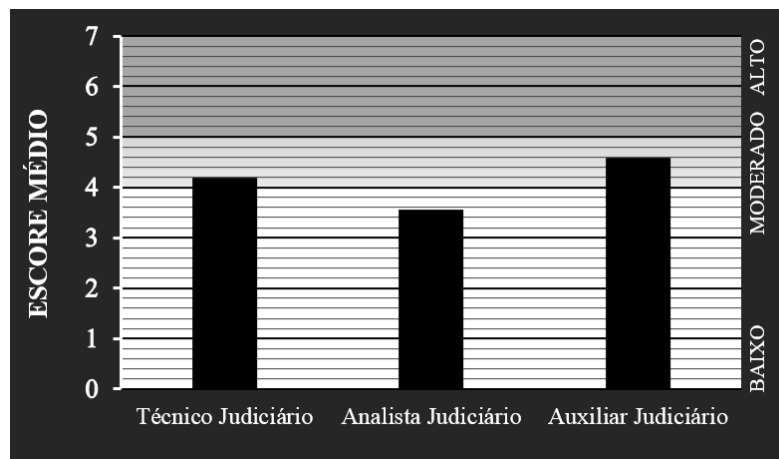




Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

A maior média dos escores foi apresentada pelo grupo dos auxiliares (4,583), seguido pelos técnicos (4,183), sendo o valor mais baixo apresentado pelos analistas (3,562). A maior dispersão dos dados foi exibida pelos analistas, com variância equivalente a 3,388 e desvio padrão, 1,840. A menor dispersão foi apresentada pelos técnicos, com variância igual a 1,232 e desvio padrão, 1,110. O grupo dos auxiliares apresentou variância e desvio padrão igual a 1,428 e 2,042, respectivamente. O gráfico 41 (abaixo) exibe um comparativo entre a média dos escores dos três grupos.

**Gráfico 41** – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Satisfação com a Segurança

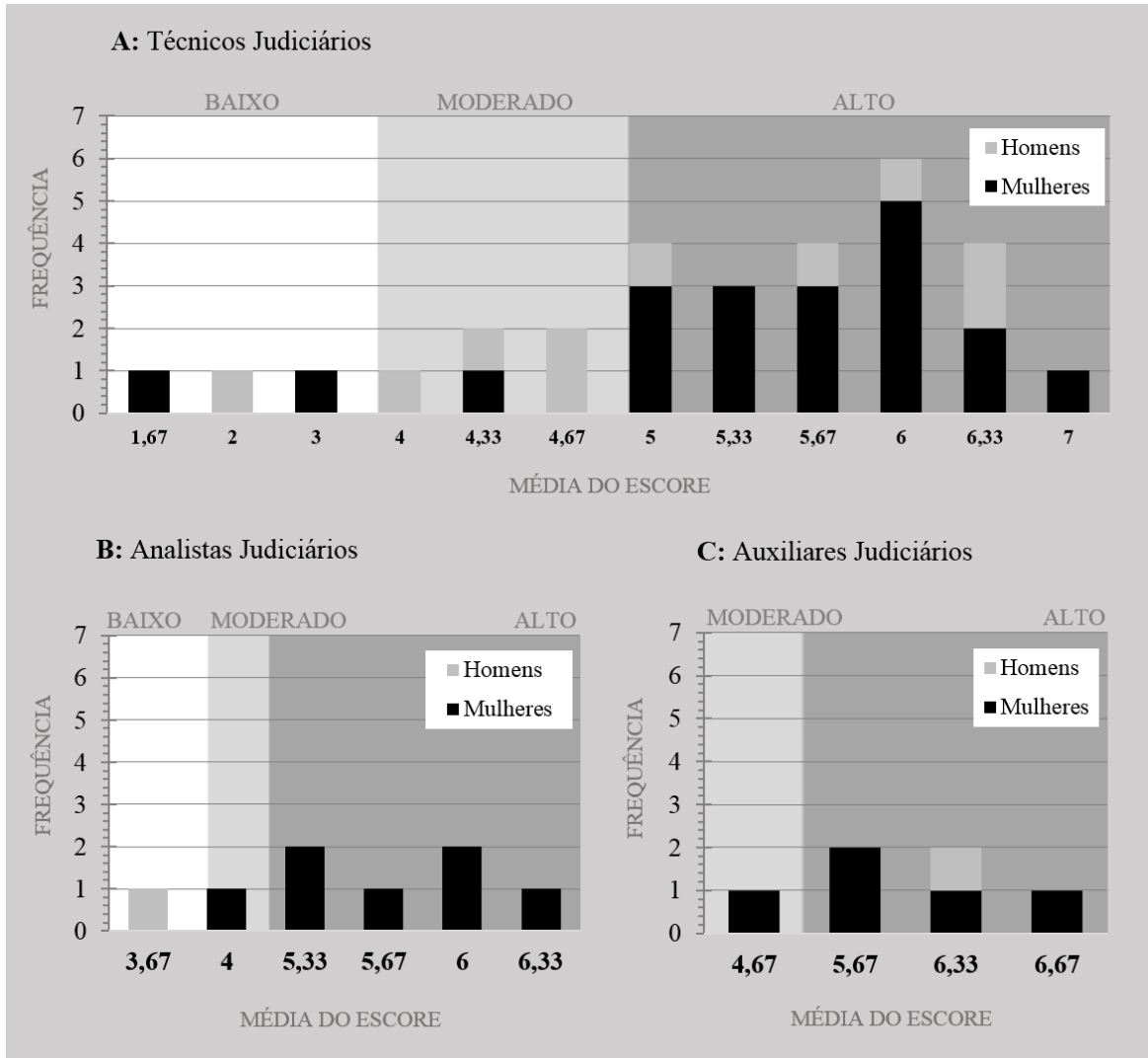


Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

### 5.3.2.5 SATISFAÇÃO SOCIAL

É obtido mediante o somatório dos escores dos itens 4, 7 e 12 da seção 4. (HACKMAN e OLDHAM, 1974). A frequência dos escores apresentados para cada um dos grupos é exibido no gráfico 42 (abaixo).

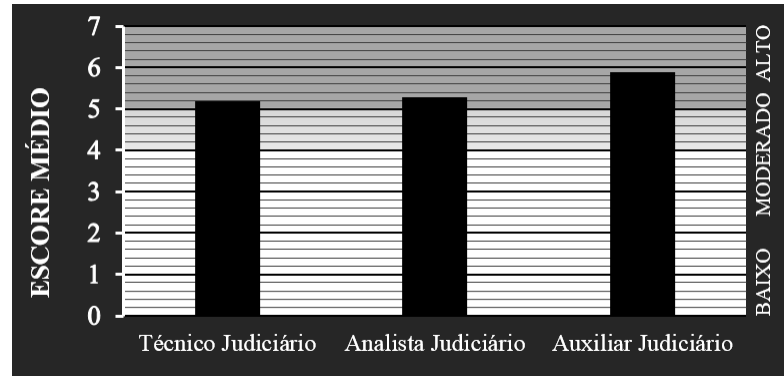
**Gráfico 42 – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Satisfação Social**



Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

A maior média dos escores foi apresentada pelo grupo dos auxiliares (5,888), seguido pelos analistas (5,291), sendo o valor mais baixo apresentado pelos técnicos (5,188). A maior dispersão dos dados foi exibida pelos técnicos, com variância equivalente a 1,530 e desvio padrão, 1,236. A menor dispersão foi apresentada pelos auxiliares, com variância igual a 0,519 e desvio padrão, 0,720. O grupo dos analistas apresentou variância e desvio padrão igual a 0,935 e 0,966, respectivamente. O gráfico 43 (página 57) exibe um comparativo entre a média dos escores dos três grupos.

**Gráfico 43:** Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Satisfação Social

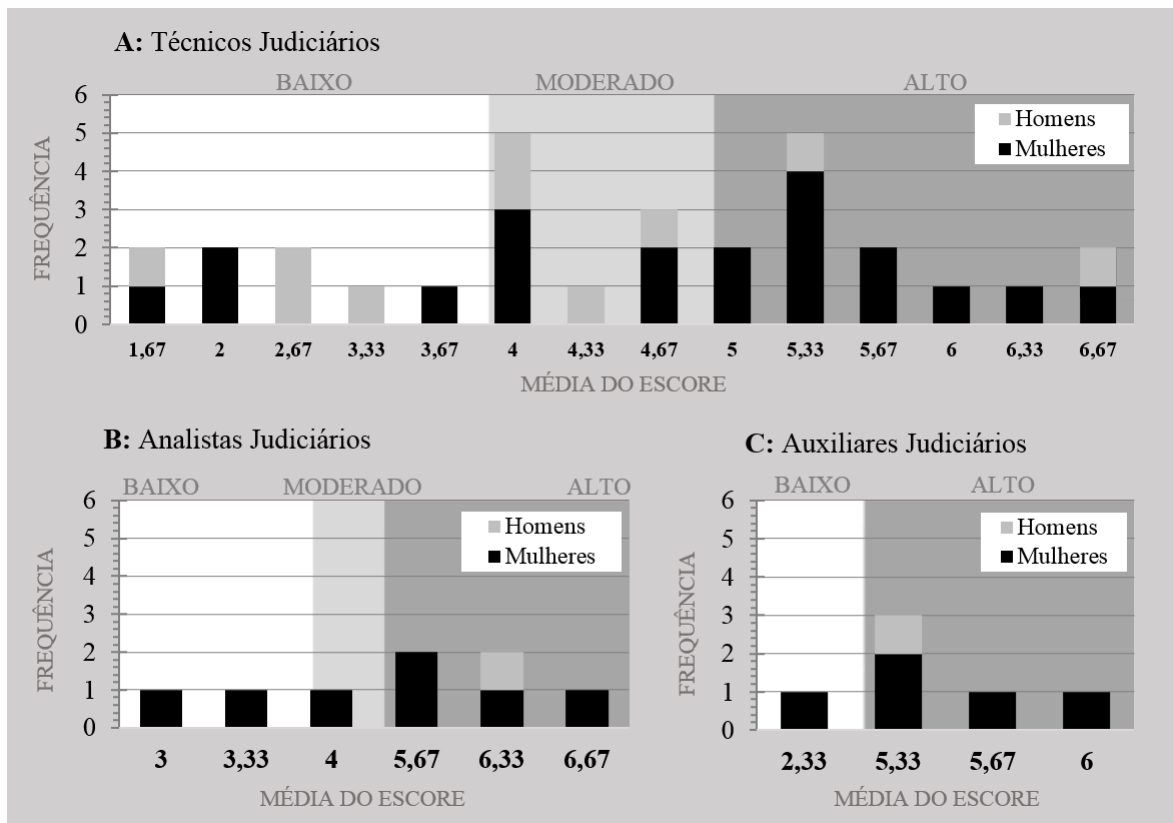


Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

### 5.3.2.6 SATISFAÇÃO COM A SUPERVISÃO

É obtido mediante o somatório dos escores dos itens 5, 8 e 14 da seção 4 (HACKMAN e OLDHAM, 1974). A frequência dos escores apresentados para cada um dos grupos é exibido no gráfico 44 (abaixo).

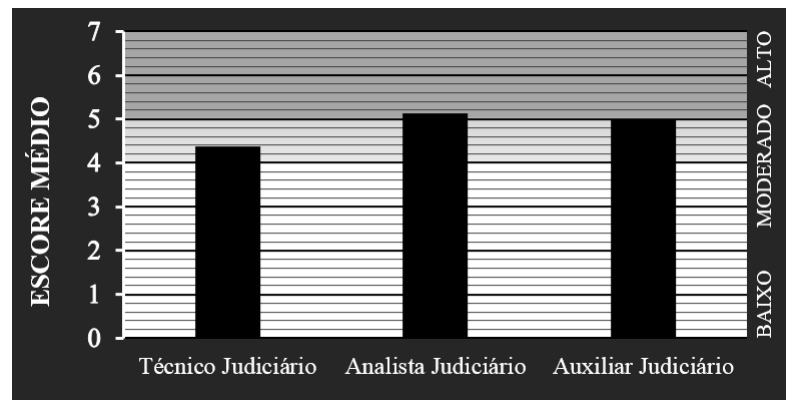
**Gráfico 44 –** Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Satisfação para a Supervisão



Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

A maior média dos escores foi apresentada pelo grupo dos analistas (5,125), seguido pelos técnicos (5,000), sendo o valor mais baixo apresentado pelos auxiliares (4,388). A maior dispersão dos dados foi exibida pelos analistas, com variância equivalente a 2,125 e desvio padrão, 1,457. A menor dispersão foi apresentada pelos auxiliares, com variância igual a 1,778 e desvio padrão, 1,333. O grupo dos técnicos apresentou variância e desvio padrão igual a 2,070 e 1,438, respectivamente. O gráfico 45 (abaixo) exhibe um comparativo entre a média dos escores dos três grupos.

**Gráfico 45 – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Satisfação com a Supervisão**

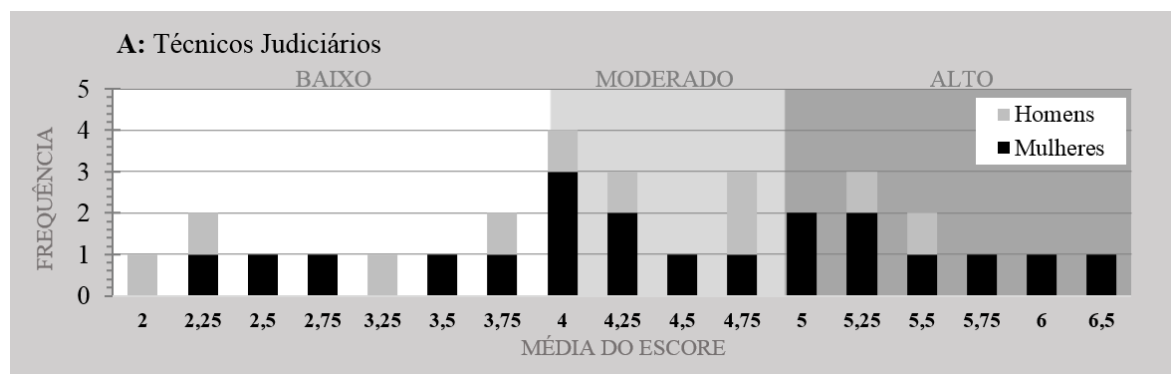


Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

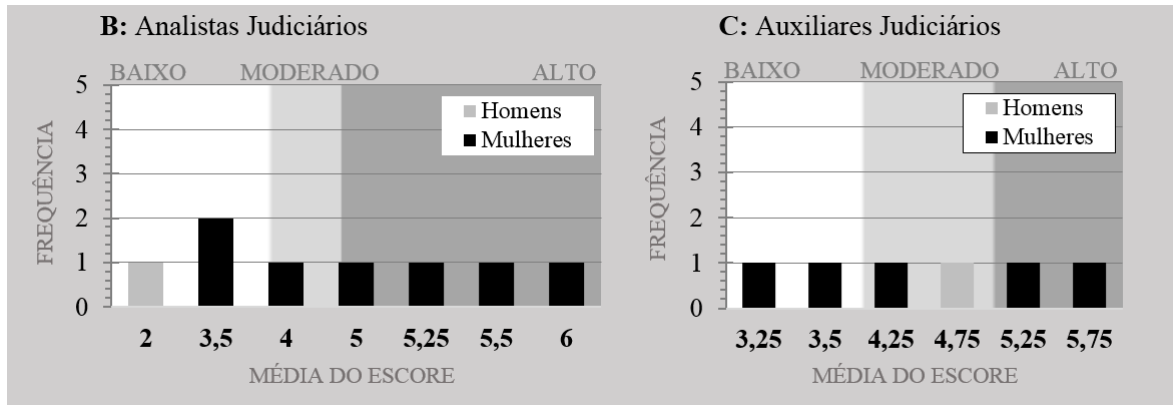
**5.3.2.7 SATISFAÇÃO COM O CRESCIMENTO**

É obtido mediante o somatório dos escores dos itens 3, 6, 10 e 13 da seção 4. (HACKMAN e OLDHAM, 1974). A frequência dos escores apresentados para cada um dos grupos é exibido no gráfico 46 (abaixo).

**Gráfico 46 – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Satisfação com o Crescimento**



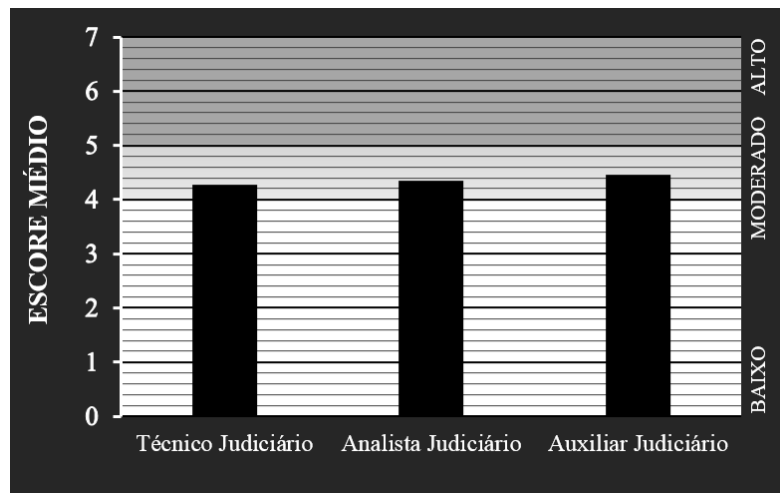
CONTINUA NO ANVERSO SEGUINTE



Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

A maior média dos escores foi apresentada pelo grupo dos auxiliares (4,458), seguido pelos analistas (4,343), sendo o valor mais baixo apresentado pelos técnicos (4,283). A maior dispersão dos dados foi exibida pelos analistas, com variância equivalente a 1,767 e desvio padrão, 1,329. A menor dispersão foi apresentada pelos auxiliares, com variância igual a 0,960 e desvio padrão, 0,980. O grupo dos analistas apresentou variância e desvio padrão igual a 1,348 e 1,161, respectivamente. O gráfico 47 (abaixo) exhibe um comparativo entre a média dos escores dos três grupos.

**Gráfico 47 – Distribuição de Frequência do Escore Médio para a Satisfação com o Crescimento**



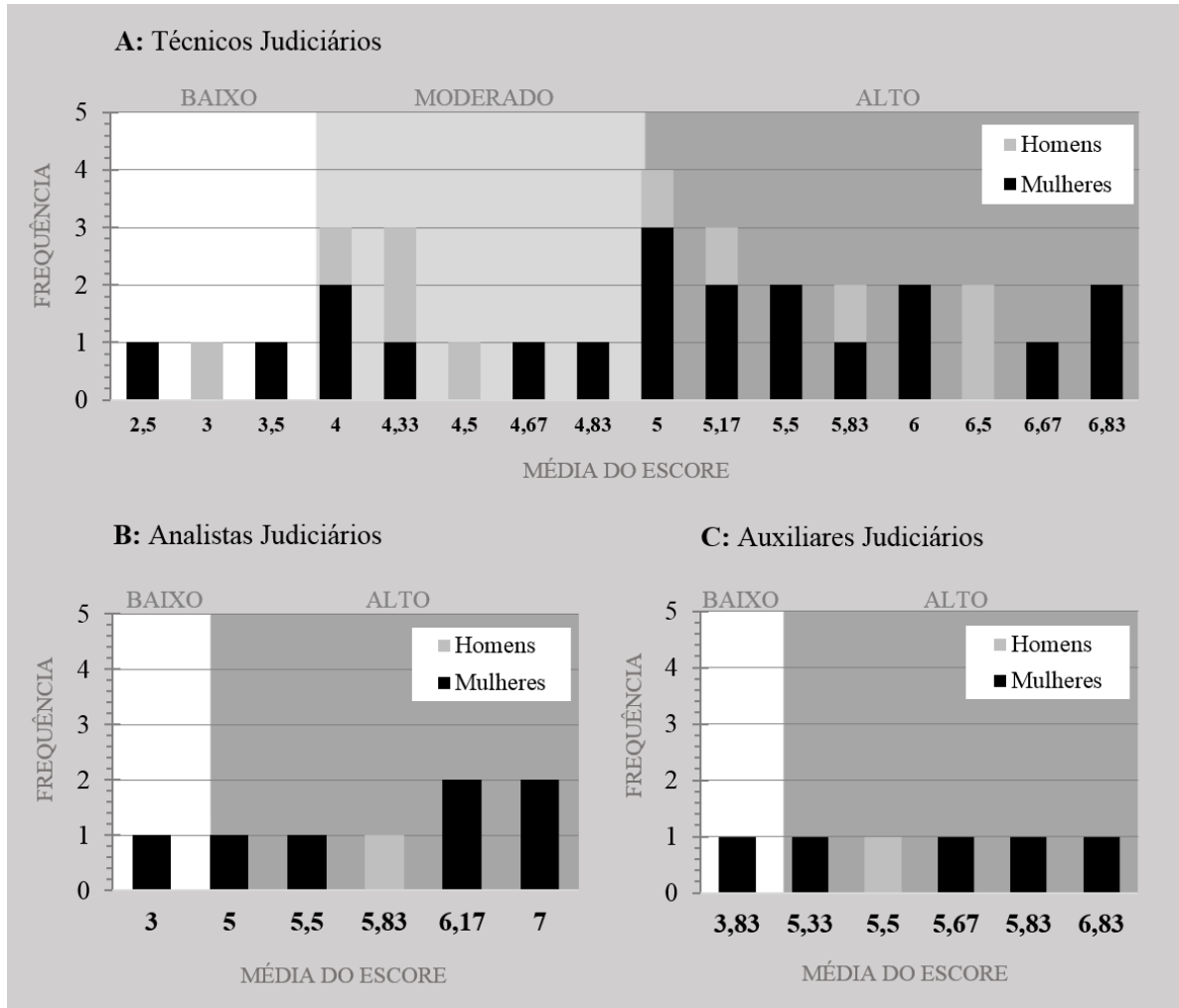
Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

### 5.3.3 NECESSIDADE DE CRESCIMENTO INDIVIDUAL

É obtido mediante o somatório dos escores dos itens 2, 4 e 6 da seção 3. (HACKMAN e OLDHAM, 1974). A frequência dos escores apresentados para cada um dos grupos é exibido

no gráfico 48 (abaixo). O alfa de Cronbach foi calculado e foram obtidos valores iguais a 0,751 para o grupo dos técnicos, 0,694 para o grupo dos analistas e 0,779 para o grupo dos auxiliares.

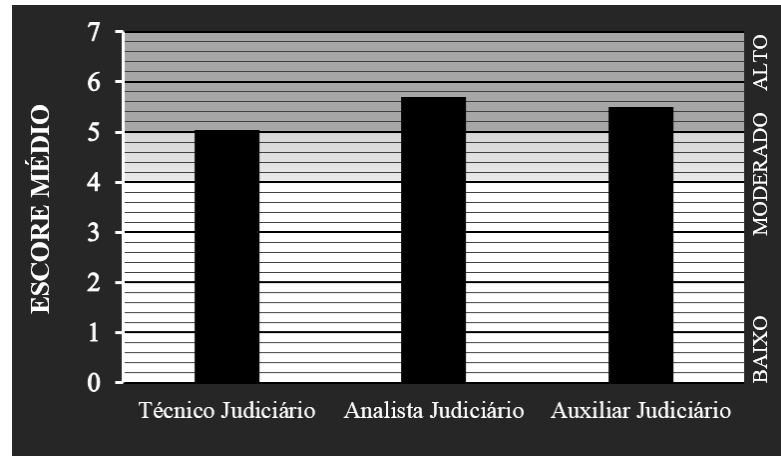
**Gráfico 48 – Distribuição de Frequência do Escore Médio para Necessidade de Crescimento Individual**



Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

A maior média dos escores foi apresentada pelo grupo dos analistas (5,708), seguido pelos auxiliares (5,500), sendo o valor mais baixo apresentado pelos técnicos (5,050). A maior dispersão dos dados foi exibida pelos auxiliares, com variância equivalente a 1,665 e desvio padrão, 1,290. A menor dispersão foi apresentada pelos técnicos, com variância igual a 1,211 e desvio padrão, 1,100. O grupo dos analistas apresentou variância e desvio padrão igual a 1,665 e 1,290, respectivamente. O gráfico 49 (página 61) exibe um comparativo entre a média dos escores dos três grupos.

**Gráfico 49** – Distribuição de Frequência do Escore Médio para Necessidade de Crescimento Individual

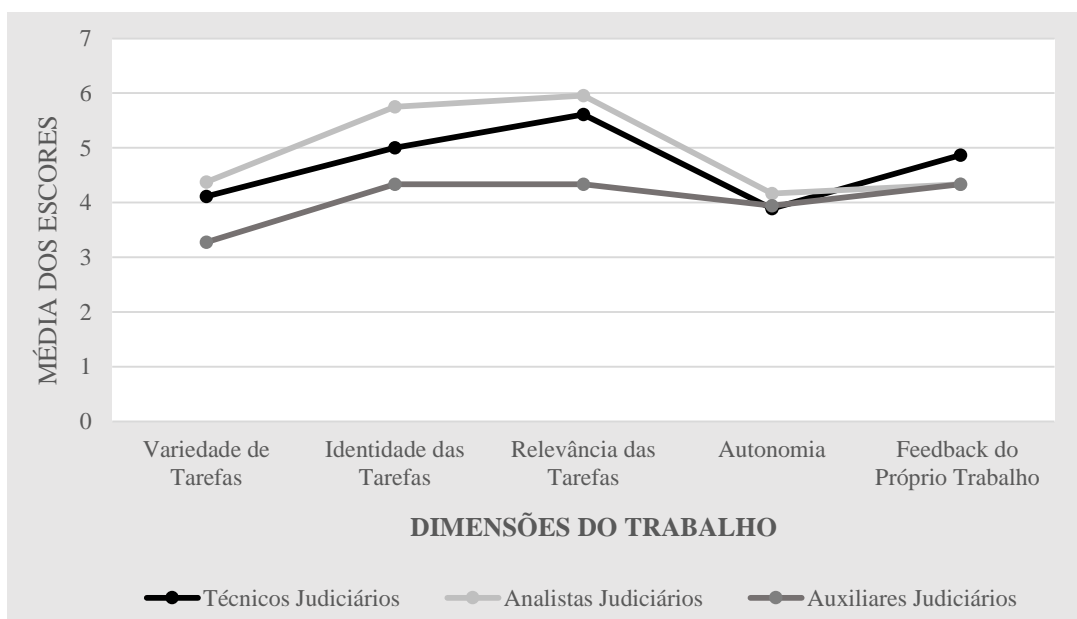


Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

### 5.3.4 POTENCIAL MOTIVADOR DO TRABALHO

O Potencial Motivacional do Trabalho é obtido mediante o somatório dos escores dos itens 2, 4 e 6 da seção 3 (HACKMAN e OLDFHAM, 1974). A frequência dos escores apresentados para cada um dos grupos é exibido no gráfico 50 (abaixo). O alfa de Cronbach foi calculado e foram obtidos valores iguais a 0,523 para o grupo dos técnicos, 0,160 para o grupo dos analistas e 0,629 para o grupo dos auxiliares.

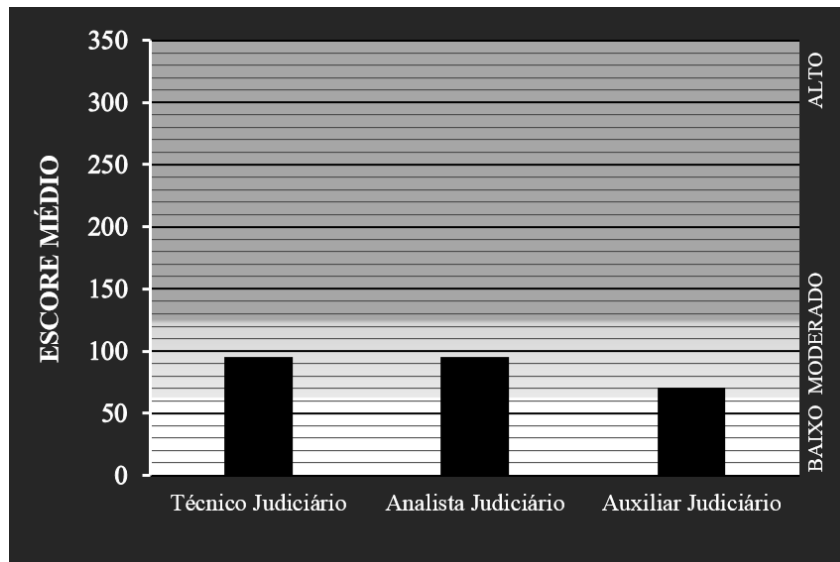
**Gráfico 50** – Distribuição da Média dos Escores das Dimensões do Trabalho envolvidas no MPS para os Grupos Estudados



Fonte: Elaboração própria para fins do presente estudo.

A maior média dos escores foi apresentada pelo grupo dos analistas (95,524), seguido pelos técnicos (95,053), sendo o valor mais baixo apresentado pelos auxiliares (70,746). A maior dispersão dos dados foi exibida pelos técnicos, com variância equivalente a 3.286,532 e desvio padrão, 57,328. A menor dispersão foi apresentada pelos auxiliares, com variância igual a 924,187 e desvio padrão, 30,400. O grupo dos analistas apresentou variância e desvio padrão igual a 1.403,192 e 37,459, respectivamente. O gráfico 51 (abaixo) exibe um comparativo entre a média dos escores dos três grupos.

**Gráfico 51** – Distribuição de Frequência do Escore Médio para o Potencial Motivador do Trabalho



**Fonte:** Elaboração própria para fins do presente estudo. Embora o limite superior do gráfico tenha sido estabelecido em 350, o escore máximo possível de MSP é 343.



## 6 DISCUSSÃO

As questões preliminares que investigavam a respeito da investidura no cargo público esclareceram que o maior fator de relevância para a tentativa de ingresso em um cargo público foi enunciada pela amostra como sendo a segurança proporcionada para o servidor na medida em que este não pode ser demitido de seu cargo exceto por infração dos deveres dos Servidores Públicos, delimitados no artigo 116 da Lei nº 8.112 de 1990, sendo que as sanções impostas variam desde advertência até a demissão (SILVA, 2006).

Desse modo, o emprego público pode ser associado a ideia de segurança em dois sentidos: um que se refere a não sujeição a substituição por mão-de-obra considerada mais rentável para a organização e pelo fato de que o salário não está sujeito as alterações do mercado, de modo que, cumprindo com seus horários, o servidor tem seu salário garantido ao final do mês. Uma observação relevante acerca deste questionamento diz respeito ao fato de que nenhum dos respondentes cogitou a identificação com a área de atuação quando decidiram optar pelo trabalho que exercem atualmente na organização.

Com relação ao Questionário sobre Sentido do Trabalho, a atitude negativa da maioria da amostra para com os itens 1 e 2 denota uma falta de identificação de si com o trabalho, no sentido que tais respondentes não conseguem ver seu ato no trabalho em seu caráter de algo único e irrepetível. Segundo Frankl (1973) se o homem não consegue penetrar no caráter único de sua singularidade, inevitavelmente acaba paralisando diante de situações difíceis. Este reconhecimento consiste em si uma motivação importante para a execução da tarefa e superação de desafios que possam surgir. A falta de percepção de que o trabalho só poderia ser executado daquela forma por uma existência em particular, diminui a visão da utilidade de si pra a execução do trabalho e eleva, conseqüentemente, a percepção de descartabilidade do trabalhador. Este aspecto pode, entretanto, ser compensado pelo fato de que o servidor público não está sujeito prontamente a substituição, o que pode diminuir a sensação de si como descartável.

A concordância total da maioria da amostra com o item 3 sugere que há um entendimento da maioria dos funcionários de que o trabalho, em última análise, representa uma contribuição social e que, além disso, há uma valorização deste aspecto, que, como Krawulski (1998) afirma, acabou sendo perdida com a incorporação do salário à execução do trabalho. Segundo Frankl (1973) o trabalho tem a capacidade de constituir o campo no qual o caráter de algo único do indivíduo se relaciona com a comunidade, recebendo, desta forma, o seu sentido e o seu valor.

Para com o item 4 do QSR, a maioria da amostra teve uma atitude negativa, embora leve, o que sugere que o trabalho pode não estar sendo um aspecto de autotranscendência tanto quanto poderia, isso parece ser reforçado pelo fato de que a maioria não consegue ver na sua execução do trabalho a sua unicidade enquanto existência humana, diminuído a possibilidade de autorrealização mediante o trabalho, que, para Frankl (1973), viria como uma consequência da autotranscendência, o que foi ratificado por Maslow (KOLTKO-RIVERA, 2006). O sentido do trabalho é alcançado na medida em que há autotranscendência (FRANKL, 1973).

A suposição de que o trabalho pode se configurar como fonte de sofrimento para os respondentes pode não ser verdadeiro para a maioria, mas o é para parte da amostra, que revelou isto no item 5, embora seja necessário ressaltar que a formulação do item não favoreceu o aparecimento do sofrimento no trabalho em qualquer grau, já que a colocação inserção do termo “consideravelmente” na assertiva restringiu a correspondência para aqueles que consideravam que o trabalho seria uma fonte de sofrimento mais do que o esperado.

A fim de compreender melhor esta observação, foi analisado o tempo de atuação na instituição para os respondentes que haviam selecionado algum nível de concordância, isto é, valores maiores que 4. Foi percebido que os participantes que apresentaram tal resposta tem um tempo de trabalho na instituição que varia de 10 meses a 21 anos. Apenas um funcionário teve o menor tempo referido, os demais tiveram um tempo de trabalho na instituição superior a nove anos, o que leva a crer que mesmo que o trabalho seja identificado com sofrimento para estes sujeitos, não parece que os mesmos consideram mudar de emprego, possivelmente devido a segurança associada ao trabalho, já que a maioria assinalou esta opção quando questionados acerca da principal motivação para a busca do emprego. Desse modo, a organização mantém funcionários que experimentam sofrimento associado a execução de suas tarefas.

Todos os respondentes acreditam que executam seu trabalho da melhor forma possível, o que, na verdade, revela que, dentro do possível, os sujeitos procuram corresponder as suas funções, independente de variáveis de dificuldade. Entretanto, se a motivação do funcionário para o trabalho é baixa, é pertinente mencionar que o melhor possível sempre é inferior quando a motivação do trabalhador é menor.

Com relação ao item 9, a discordância da maioria dos respondentes corrobora a ideia de que o trabalho não consiste exclusivamente em uma fonte de renda, mas apresenta um propósito maior, que além da comunidade, envolve o próprio sujeito e que requer, revelando ser necessário, portanto o sentido. Ademais, revela a existência dessa vontade de sentido, que, segundo Frankl (2005), embora seja a motivação primária do homem, tem sido frequentemente ignorada. Essa vontade de sentido parece ser reforçada pelas respostas observadas para os itens

11 e 12, na medida em que a maioria revelou uma vontade de imprimir algo de si ao trabalho, bem como uma vontade que o trabalho se configure de uma forma melhor e um esforço pessoal para tanto.

A discordância da maioria com relação ao item 6 indica, possivelmente, que esta parte da amostra se sente responsável, em maior ou menor grau, pelo seu próprio crescimento e desempenho no trabalho. A concordância pode revelar que, atualmente, o trabalho representa fonte de sofrimento e que o trabalhador almeja uma realidade diferenciada. A neutralidade, por sua vez, pode indicar uma dificuldade decorrente da abstração exigida pela pergunta, já que requereria projeções acerca de um futuro imaginário, mas, em determinada medida, pode revelar uma dificuldade em assumir-se a si mesmo como responsável pelos acontecimentos da sua própria existência.

Com relação ao item 10, embora a maioria tenha concordado, foi uma concordância leve, o que indica que a motivação seria máxima para o trabalho, isto é, que os sujeitos acabam por desprender seus maiores esforços na execução das suas funções, mas, provavelmente, não o máximo possível, já que alterações das circunstâncias promoveriam um ambiente diferenciado em eu poderia haver um incremento na motivação e, portanto um nível ótimo de motivação maior.

Desse modo, pelos dados do QST, é possível concluir que a amostra em questão não exibe uma plenitude de sentido, conforme demonstra a média dos escores para cada grupo de funcionários, que foi classificada como moderada para os três. Os resultados de determinados itens, entretanto, sugerem que há certamente uma vontade desta que está sendo, em algum ponto, negligenciada e que esforços nesse sentido poderiam ser consideravelmente interessantes para um incremento na motivação dos funcionários da organização. Não descartando, certamente, a necessidade de realização de outros estudos para uma ação mais direcionada e sistematizada.

Com relação ao JDS, os dados obtidos permitiram inferir que, com relação as dimensões do trabalho, a variedade de tarefas é percebida como moderada pelos técnicos e analistas judiciários e como baixa para os auxiliares. A identidade parece ser percebida como suficiente pelos técnicos e analistas, mas é apenas considerada moderada pelos os auxiliares. No JDS, a relevância das tarefas é percebida como alta pelos técnicos e analistas, mas apenas moderada para os auxiliares. Com relação a este último achado, é pertinente compara-lo com o que foi observado no QST.

Embora pareçam mensurar, em essência, o mesmo fenômeno, isto é, o sentido do trabalho, é importante ressaltar que a análise de Frankl permite uma inserção mais aprofundada

no sentido do trabalho, pois o conecta com uma dimensão mais ampla do homem e permite abordar outros aspectos que podem ser eventualmente negligenciados pelo JDS. Dado a importância do sentido que os estudos em motivação do trabalho têm ressaltado, é importante ter um foco mais repleto de possibilidade sobre o sentido do trabalho do que o que o JDS oferece, já que, na sua teoria subjacente, o sentido do trabalho representa uma fração de um terço daquilo que seria responsável pela motivação para o trabalho.

A autonomia não parece ser experimentada como suficiente para nenhum dos cargos, sendo moderada para analistas e auxiliares, e considerada baixa pelos técnicos. O *Feedback* tanto do próprio trabalho quanto dos supervisores, é moderado para todos os cargos e ainda percebido como baixo no caso dos agentes para os auxiliares. O lidar com pessoas parece ser o suficiente para os três cargos.

A satisfação geral foi moderada para os três grupos e a motivação intrínseca para o trabalho foi considerada alta no JDS. De certo modo, algo que já havia sido percebido no QST. Entretanto, como foi possível observar no QST e mediante uma análise conjunta com a satisfação geral, a alta motivação intrínseca não significa que a motivação não possa e não deva ser melhorada, mas parece revelar que, apesar dos pesares, o serviço consegue ser cumprido dado o maior esforço dos funcionários para tanto.

Com relação às satisfações mais específicas, foi possível observar que a satisfação com o salário foi baixa para todos os três grupos. Com relação à segurança, foi considerada moderada pelos técnicos e auxiliares e baixa pelos analistas. O social foi novamente considerado suficiente, sendo alta para os três cargos. A supervisão foi alta para analistas e auxiliares, mas apenas moderada pelos técnicos. O crescimento foi moderado pelos três grupos.

A necessidade de crescimento foi alta, o que indica uma elevada resposta da amostra a mudanças nas características do trabalho. Observação que ressalta os benefícios que poderiam ser obtidos com a implementação de ações levando em consideração tais resultados. O Potencial Motivador do Trabalho foi consideravelmente inferior entre os auxiliares em relação aos analistas e técnicos, para os quais o MPS foi moderado.

Em relação aos valores de alfa de Cronbach observados, foi possível perceber que a confiabilidade maior parece situada nas respostas afetivas ao trabalho e que possivelmente as dimensões do trabalho necessitam de revisão. Após os valores obtidos para o coeficiente foi realizada uma análise dos questionários e observou-se uma incongruência em parte da amostra com relação às respostas fornecidas para o mesmo constructo.

Pelos resultados obtidos no JDS, se tornou evidente a necessidade de conferir maior atenção ao trabalho desenvolvido pelos auxiliares, que obtiveram, em geral pontuações menores

nos escores do que os outros dois grupos de funcionários, além do próprio MPS. Diante dos resultados do JDS também é possível afirmar que a estrutura do trabalho não é precária, mas também não tem níveis ótimos em muitos aspectos e um olhar mais atento poderia trazer grandes benefícios, inclusive em termos de saúde dos trabalhadores.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A premissa básica motivadora do presente estudo, que esperava encontrar um cenário de trabalhadores desmotivados, dado as queixas referidas por estes concernentes a execução do trabalho, não se confirmou. Apesar das queixas recorrentes, a satisfação geral da amostra estudada foi moderada tanto para os técnicos, quanto para os analistas e auxiliares judiciários. O maior aspecto de insatisfação no trabalho referido pelos três grupos, dentre aqueles avaliados pelo Modelo das Características do Trabalho, foi a remuneração pelos serviços prestados, enquanto que o maior fator de satisfação foi o social, na figura dos demais membros da organização, bem como aqueles que são usuários dos serviços ofertados.

Contrariando as expectativas, a motivação intrínseca para o trabalho dos servidores foi considerada elevada para os três grupos estudados, entretanto, o Potencial Motivador do Trabalho foi apenas moderado, bem como o próprio sentido do trabalho, também para todos os grupos. Em conjunto, os dados permitiram concluir que as características do trabalho estudadas não se apresentam de modo tal que correspondam a fatores de desmotivação significativos para os trabalhadores. Entretanto, é precisamente a elevada motivação que permite aos trabalhadores contornarem, em determinada medida, as dificuldades do seu cotidiano laboral.

Apesar da elevada motivação intrínseca observada na amostra estudada, os resultados obtidos permitiram vislumbrar benefícios resultantes da implantação de medidas motivacionais no interior da organização, especialmente aquelas focadas nas características do trabalho, enunciadas pelo Modelo das Características do Trabalho, e que valorizem o sentido do trabalho, já que a amostra revelou particular interesse neste aspecto do trabalho e da conhecida importância deste para o desempenho dos trabalhadores. Desse modo, os modelos de motivação selecionados para o presente estudo se revelaram produtivos e, sendo assim, se recomenda a utilização dos mesmos para estudos futuros em motivação para o trabalho em outras organizações.

Uma dificuldade a ser pontuada é que além dos estudos em motivação no setor público ainda serem escassos, se utilizam de modelos variados, o que, de certa forma, dificulta análises comparativas, especialmente em decorrência do fato de que também são escassos os estudos que se proponham a integrar os achados das pesquisas até o presente momento, em particular, quando se considera o trabalho no setor público.

Dado as dificuldades no processo de amostragem, este estudo teve caráter preliminar e ressaltou a importância da realização de demais estudos que possam vir a subsidiar ações na

organização para um incremento na motivação dos funcionários, que resultaria em melhores resultados para a própria organização e, conseqüentemente, uma melhoria nos serviços ofertados a população da região.

Ressalta-se aqui, também, a necessidade de realização de estudos de caráter qualitativo, dado as restrições próprias dos desenhos quantitativos. Embora o JDS permita conhecer mais sobre quais aspectos podem vir a ser melhorados na organização de um determinado trabalho envolvendo a organização com um todo, estudos qualitativos complementares podem ser de grande valia para aprofundar o olhar sobre as necessidades que, no JDS, se apresentam de modo mais superficial, não permitindo uma compreensão mais aprofundada da realidade do trabalhador, especialmente dos aspectos cuja mensuração conduz a perdas. Desse modo, estudos posteriores de caráter qualitativo podem permitir uma visão mais complexa da realidade, auxiliando na estruturação de uma intervenção mais direcionada e, portanto, efetiva e eficaz.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Maria Helena Rodrigues Guita; FAISCA, Luís Miguel Madeira; JESUS, Saul Neves. Estrutura Factorial da Versão Portuguesa do *Job Diagnostic Survey* (JDS): um estudo confirmatório de validação do instrumento. **Revista FACES (Administração de Recursos Humanos)**, v. 8, n. 1, p. 64-86, 2009. Disponível em: <<http://fumec.br/revistas/index.php/facesp/article/viewFile/140/137>>. Acesso em: 12 mar. 2014.
- AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2546](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2546)>. Acesso em: 12 mar. 2014.
- AQUINO, Jussara Maria Canuto de. **Identificador e imagem do servidor público: um estudo com os usuários do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais**. Dissertação de mestrado. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Empresárias, 2010.
- BERGAMINI, Cecília W. Motivação: mitos, crenças e mal entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n. 2, p. 23-34, 1990. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v30n2/v30n2a03>>. Acesso em: 12 mar. 2014.
- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.
- FERNANDO, Valdir Soares. O Perfil do Servidor Público na Sociedade Moderna. **Revista da Escola de Magistratura da 5ª Região**, n. 10, p. 75-106, 2006. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2490](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2490)>. Acesso em: 12 mar. 2014.
- FRANKL, Viktor E. **Psicoterapia e Humanismo**. São Paulo: Ideias e Letras, 2005.
- FRANKL, Viktor E. **Psicoterapia e Sentido de Vida**. São Paulo: Quadrante, 1973. 352 p.
- JEX, Steve M.; BRITT, Thomas W. Theories of Motivation. In: \_\_\_\_\_. **Organizational Psychology: a scientist-practitioner approach**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2008. p. 233-267.
- LATHAM, Gary P. **Work Motivation: history, theory, research, and practice**. California: Sage Publications, 2007. 337 p.
- LATHAM, Gary P.; PINDER, Craig C. Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. **Annual Review of Psychology**, n. 56, p. 485-516, 2005.
- HACKMAN, Richard J.; OLDHAM, Greg R. **Job Diagnostic Survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of jobs redesign projects**. Technical Report. Yale University, Department of Administrative Sciences, mar. 1974.



KEARNEY; Richard C.; BERMAN, Evan M. **Public Sector Performance: management, motivation, and measurement.** American Society for Public Administration. Colorado: Westview Press, 1999. 372 p.

KOLTKO-RIVERA, Mark E. Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. **Review of General Psychology**, v. 10, n. 4, p. 302-317, 2006.

KRAWULSKI, Edite. A orientação profissional e o significado do trabalho. **Revista da Associação Brasileira de Orientadores Profissionais (ABOP)**, v. 2, n. 1, p. 5-19, 1998. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rabop/v2n1/v2n1a02.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2014.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality.** United States: Harper & Row, 1954. 369 p.

PALLANT, Julie. **SPSS Survival Manual: a step-by-step guide to data analysis using SPSS for Windows.** Australia: Allen & Unwin, 2005. 318 p.

PARAÍBA. Lei Complementar nº 96 de 03 de Dezembro de 2010. Lei de Organização e Divisão Judiciárias do Estado da Paraíba (LOJE). Disponível em: <[http://irib.org.br/arquivos/biblioteca/Cdigo\\_de\\_Normas\\_TJ\\_PB.pdf](http://irib.org.br/arquivos/biblioteca/Cdigo_de_Normas_TJ_PB.pdf)>. Acesso em: 12 mar. 2014.

PÉREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia-USP**, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/psicousp/article/download/34427/37165>>. Acesso em: 12 mar. 2014.

RE'EM, Yair. **Motivating Public Sectors Employees: an application-oriented analysis of possibilities and practical tools.** Tese submetida a Hertie School of Governance como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Executive Master Public Management. Berlim, 2011. 54 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999. 333 p.

SILVA, Franceclaudio Tavares. O Servidor Público e a Probidade Administrativa. **Revista da Escola de Magistratura da 5ª Região**, n. 10, p. 11-44, 2006. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2490](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2490)>. Acesso em: 12 mar. 2014.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmiria. Sentidos e Significados do Trabalho: explorando conceito, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, n. 19, Edição Especial 1, p. 38-46, 2007.

TOMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a03.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2014.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – CADERNO DE INSTRUMENTOS

### PREZADO COLABORADOR,

Inicialmente gratos pela sua participação no presente estudo, consideramos pertinente informá-lo de que o **presente caderno de instrumentos é composto de três partes:**

- **1ª parte:** Questionário de Dados Sociodemográficos;
- **2ª parte:** Questionário sobre Sentido do Trabalho, baseado na Análise Existencial de Viktor Frankl;
- **3ª parte:** Questionário de Avaliação do Trabalho, traduzido e adaptado do instrumento *Job Diagnostic Survey* (JDS), construído por dois cientistas estadunidenses.

As questões foram pensadas para obter as **suas impressões** particulares sobre o seu trabalho e suas reações frente a este. **Não** há questões **pegadinha, truques** ou algo similar. Note também que não se solicita identificação, deste modo, responda da forma mais **honesto e franca** possível. Não há respostas certas ou erradas, o que é mais importante para nós é sua resposta mais sincera possível. Este instrumento é para uma pesquisa científica e os dados obtidos serão mantidos em **sigilo** e não serão utilizados de modo a prejudicá-lo de forma alguma, mas para auxiliar na melhor compreensão da sua realidade a fim de melhorá-la.

**Obrigado pela sua colaboração!**

## QUESTIONÁRIO DE DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

<b>1. Sexo:</b>	<input type="checkbox"/> Feminino
	<input type="checkbox"/> Masculino
<b>2. Idade:</b>	<input type="text"/> Anos
<b>3. Grau de instrução:</b>	<input type="checkbox"/> Ensino Médio (2º grau) completo
	<input type="checkbox"/> Ensino Superior incompleto
	<input type="checkbox"/> Ensino Superior completo
	Pós-graduação: <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado
<b>4. Estado civil:</b>	<input type="checkbox"/> Solteiro
	<input type="checkbox"/> Casado
	<input type="checkbox"/> Em união estável
	<input type="checkbox"/> Divorciado
	<input type="checkbox"/> Viúvo
<b>5. Possui filhos?</b>	<input type="checkbox"/> Não
	<input type="checkbox"/> Sim. Quantos?
<b>6. Quantas pessoas moram na sua casa, incluindo você?</b>	<input type="text"/> Pessoas
<b>7. Na sua casa, contribuem com a renda familiar:</b> (Mais de uma alternativa pode ser marcada)	<input type="checkbox"/> Apenas eu
	<input type="checkbox"/> Meu cônjuge
	<input type="checkbox"/> Meus filhos. Quantos deles?
	<input type="checkbox"/> Minha mãe
	<input type="checkbox"/> Meu pai
	<input type="checkbox"/> Outro. Quem?
<b>8. Setor que trabalha:</b>	
<b>9. Cargo que ocupa:</b>	
<b>10. Forma de ingresso:</b>	<input type="checkbox"/> Concurso
	<input type="checkbox"/> Indicação
<b>11. Qual foi o principal motivo que lhe conduziu a buscar este trabalho?</b>	<input type="checkbox"/> A segurança que o cargo público proporciona
	<input type="checkbox"/> O <i>status</i> associado à profissão
	<input type="checkbox"/> A remuneração ofertada
	<input type="checkbox"/> Afinidade com a área jurídica
	<input type="checkbox"/> Gostar da atuação profissional
<b>12. Qual dos motivos abaixo você considera que não pensou ao buscar este trabalho?</b>	<input type="checkbox"/> A segurança que o cargo público proporciona
	<input type="checkbox"/> O <i>status</i> associado à profissão

<input type="checkbox"/>	A remuneração ofertada
<input type="checkbox"/>	Afinidade com a área jurídica
<input type="checkbox"/>	Gostar da atuação profissional
<input type="checkbox"/>	Pensei em todos os anteriores
<b>13.</b>	<b>Há quanto tempo você trabalha nesta organização?</b>
<b>14.</b>	<b>Possui algum outro trabalho que consiste em fonte complementar de renda?</b>
<input type="checkbox"/>	Não
<input type="checkbox"/>	Sim. Mantém o exercício desta atividade porque:
<input type="checkbox"/>	Além da necessidade de complementar a renda, gosta de desenvolver a atividade
<input type="checkbox"/>	Apenas pela necessidade financeira
<b>15.</b>	<b>Desenvolve algum outro trabalho de caráter voluntário?</b>
<input type="checkbox"/>	Não
<input type="checkbox"/>	Sim

## QUESTIONÁRIO SOBRE SENTIDO DO TRABALHO

BASEADO NA ANÁLISE EXISTENCIAL DE  
VIKTOR FRANKL

### INSTRUÇÕES

Abaixo, você encontrará uma série de afirmativas pessoais sobre o trabalho, marque com um X, com base na escala a seguir, o seu grau de concordância com as afirmações abaixo a partir, unicamente, das suas sensações pessoais:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo majorita- riamente	Discordo ligeira- mente	Nem con- cordo nem discordo	Concordo ligeira- mente	Concordo majorita- riamente	Concordo totalmente

		1	2	3	4	5	6	7
1.	Não consigo me ver exercendo outra profissão.							
2.	Sinto que ninguém poderia executar o meu trabalho da forma como eu executo.							
3.	O mais importante no meu trabalho é contribuição para a sociedade.							
4.	Meu trabalho me ajuda a esquecer os problemas.							
5.	Meu trabalho consiste em uma fonte de sofrimento considerável para mim.							
6.	Considero que se estivesse em outra profissão, seria muito mais feliz.							
7.	Procuro fazer o meu trabalho da melhor forma possível.							
8.	Meu trabalho sempre faz com que eu me esforce ao máximo.							
9.	O mais importante no meu trabalho é a renda que ele me proporciona.							
10.	O meu trabalho contribui para que eu encontre sentido na minha vida.							
11.	Mesmo que o trabalho seja padronizado, sempre busco dar um toque pessoal.							
12.	Mesmo que o trabalho não seja como gostaria, procuro sempre contribuir a fim de melhorá-lo.							

**JOB DIAGNOSTIC SURVEY (JDS)**  
**QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO**  
**TRABALHO**

**FORMA BREVE**

ADAPTADO DO ORIGINAL EM INGLÊS DE HACKMAN E OLDFHAM (1974)

ESTE INSTRUMENTO É COMPOSTO POR 53 ITENS DIVIDIDOS EM 5 SESSÕES. POR FAVOR, LEIA AS INSTRUÇÕES ATENTAMENTE NO INÍCIO DE CADA SESSÃO.

---

SABEMOS O QUANTO SEU TEMPO É PRECIOSO, MAS O PREENCHIMENTO DESTE INSTRUMENTO NÃO LEVARÁ MUITO MAIS QUE 15 MINUTOS.

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

## SEÇÃO UM

### ATENÇÃO!

Esta parte do questionário pede que você descreva o seu trabalho da forma mais **objetiva** possível.

Por favor, **não** utilize esta parte do questionário para mostrar o quanto você gosta ou não gosta do seu trabalho, isso lhe será perguntado posteriormente. Por outro lado, tente manter as suas descrições do modo mais objetivo possível.

Observe o exemplo abaixo:

A. Em que proporção seu trabalho requer que você utilize equipamentos mecânicos?



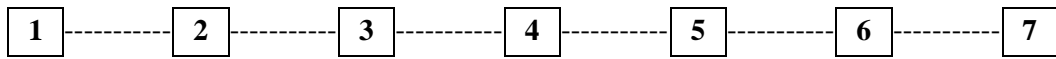
Você deve rachurar, ou assinalar com um X, o número que representa a descrição mais aproximada possível do seu trabalho.

Se, por exemplo, o seu trabalho requer que você utilize equipamentos mecânicos uma boa parte do tempo, mas também requer algum trabalho com papéis, você deve marcar o número 6, como foi demonstrado no exemplo acima.

Se você não compreendeu estas instruções, por favor, peça assistência da pessoa que lhe entregou o questionário. Se você considera que compreendeu adequadamente, vire a página e comece.



1. Em que proporção seu trabalho requer que você **lide com outras pessoas de modo próximo** (isto é, “clientes”, ou mesmo pessoas em trabalhos relacionados dentro da sua própria organização)?

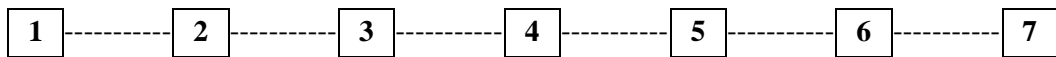


**Muito pouco;** lidar com outras pessoas não é totalmente necessário no meu trabalho.

**Moderadamente;** lidar com outras pessoas é um pouco necessário.

**Bastante;** lidar com outras pessoas é absolutamente essencial e crucial no exercício do meu trabalho.

2. Quanto de **autonomia** há no seu trabalho? Isto é, em que proporção seu trabalho permite que você decida **sozinho** como conduzir o seu trabalho?

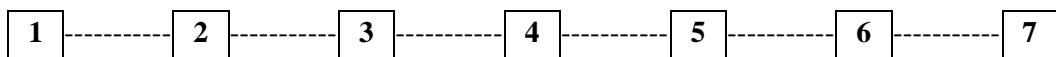


**Muito pouca;** meu trabalho quase não me permite decidir sobre como e quando o trabalho é feito.

**Moderada autonomia;** muitas coisas são padronizadas e não estão sobre o meu controle, mas eu posso tomar algumas decisões sobre o trabalho.

**Bastante;** meu trabalho me permite quase total responsabilidade para decidir como e quando o trabalho é feito.

3. Em que proporção seu trabalho envolve realizar **a tarefa como um todo ou uma parte identificável do trabalho do produto final do trabalho**? Isto é, seu trabalho é uma parte completa do produto final que possui começo e fim óbvios? Ou é apenas uma pequena **parte** do produto final, que é finalizado por outras pessoas ou maquinário automatizado?

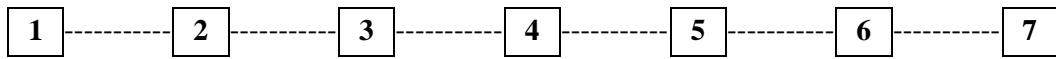


**Meu trabalho consiste em uma parte muito pequena do produto final;** os resultados da minha tarefa não são claramente observados no produto final ou serviço.

**Moderadamente;** lidar com outras pessoas é um pouco necessário.

**Bastante;** lidar com outras pessoas é absolutamente essencial e crucial a fim de exercer o meu trabalho.

4. Quanta **variedade** há no seu trabalho? Isto é, em que proporção seu trabalho requer que você faça diferentes coisas, se utilizando de uma variedade de habilidades e talentos seus?

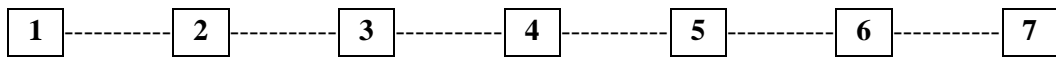


**Muito pouca;** meu trabalho requer que eu faça as mesmas coisas repetidas ve-zes.

**Moderada variedade.**

**Bastante;** meu trabalho requer que eu faça muitas coisas diferentes, utilizando-se diferentes habilidades e talentos meus.

5. De modo geral, quão **significativo ou importante** é o seu trabalho? Isto é, os resultados do seu trabalho parecem afetar significativamente a vida ou o bem-estar das outras pessoas?

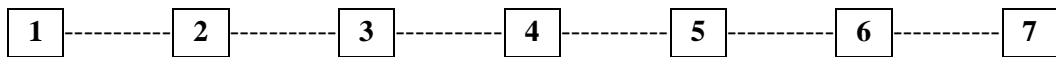


**Não muito significativo;** os resultados do meu trabalho **não** parecem ter importantes efeitos sobre as outras pessoas.

**Moderadamente significativo;**

**Altamente significativo;** os resultados do meu trabalho podem afetar as outras pessoas em aspectos muito importantes.

6. Em que proporção **os gestores ou colegas de trabalho** permitem a você saber o quão bem está desenvolvendo seu trabalho?

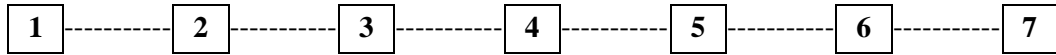


**Muito pouco;** as pessoas quase nunca me permitem saber o quão bem estou fazendo meu trabalho.

**Moderadamente;** algumas vezes as pessoas me dão retorno, outras vezes, não.

**Bastante;** os gestores ou colegas de trabalho me proporcionam um retorno quase constante de quão bem estou fazendo meu trabalho.

7. Em que proporção **fazer o trabalho em si** lhe proporciona informações acerca da sua performance no trabalho? Isto é, o **trabalho em si mesmo** proporciona pistas sobre o quão bem você o faz, independentemente de qualquer retorno que os gestores ou colegas de trabalho possam dar?



**Muito pouco;** o trabalho em si é padronizado, dessa forma, eu poderia trabalhar sem nunca descobrir o quão bem estou fazendo.

**Moderadamente;** às vezes, fazer o trabalho proporciona retorno para mim; algumas vezes, não.

**Bastante;** o trabalho é configurado de modo que eu tenho um retorno quase constante enquanto trabalho sobre o quão bem o estou fazendo.

## SEÇÃO DOIS

### ATENÇÃO!

Abaixo, encontra-se uma lista de sentenças que poderiam ser utilizadas para descrever o seu trabalho.

Você deve indicar se cada sentença representa uma descrição **precisa** ou **imprecisa** do seu trabalho.

Por favor, novamente, tente ser o mais objetivo possível ao escolher quão precisamente cada sentença descreve o seu trabalho, independente do quanto você o aprecia ou não.

Escreva o número no quadro ao lado de cada sentença, com base na seguinte escala:

### Quão precisamente cada afirmação abaixo descreve seu trabalho?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Bastante imprecisa

Majoritaria-mente imprecisa

Ligeiramente imprecisa

Incerto

Ligeiramente precisa

Majoritaria-mente precisa

Bastante precisa

1.	Meu trabalho requer que eu utilize habilidades complexas ou de alto-nível.
2.	Meu trabalho requer grande cooperação com outras pessoas.
3.	O trabalho é organizado de modo que eu <b>não</b> tenho a chance de fazer uma parte completa do trabalho, do começo ao fim.
4.	Apenas fazendo a tarefa requerida pelo trabalho tenho muita chance de descobrir quão bem eu estou fazendo o meu trabalho.
5.	Meu trabalho é relativamente simples e repetitivo.
6.	Meu trabalho pode ser feito adequadamente por uma pessoa trabalhando sozinha, sem conversar ou checar nada com outras pessoas.
7.	Os supervisores e colegas de trabalho neste trabalho quase <b>nunca</b> me dão qualquer retorno sobre o quão bem desenvolvo meu trabalho.
8.	Este trabalho é um daqueles em que muitas pessoas podem ser afetadas por quão bem ele é desenvolvido.
9.	Meu trabalho me nega qualquer chance de utilizar a iniciativa pessoal ou julgamento no cumprimento da tarefa.
10.	Supervisores, com frequência, me permitem saber quão bem eles acreditam que estou desenvolvendo meu trabalho.
11.	O trabalho me proporciona a chance de terminar completamente as partes do trabalho.
12.	Meu trabalho em si proporciona muito poucas pistas sobre se o estou desenvolvendo bem ou não.
13.	O trabalho me proporciona considerável oportunidade de independência e liberdade em como desenvolvo o trabalho.

	<b>14.</b>	O trabalho em si <b>não</b> é muito significativo ou importante no conjunto maior do trabalho.
--	------------	--

## SEÇÃO TRÊS

### ATENÇÃO!

**Agora, por favor, indique como você se sente sobre o seu trabalho.**

Cada uma das afirmações abaixo é algo que alguém poderia dizer sobre o trabalho que realiza. Você deve indicar os seus **sentimentos** acerca do seu trabalho, assinalando o quanto concorda ou discorda com cada uma das sentenças abaixo.

Escreva o número no quadro ao lado de cada afirmação, com base na seguinte escala:

**Quanto você concorda com cada afirmação abaixo?**

1	2	3	4	5	6	7
<b>Discordo plenamente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo levemente</b>	<b>Neutro</b>	<b>Concordo levemente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo plenamente</b>

	1.	Minha opinião sobre mim mesmo se eleva quando faço este trabalho bem.
	2.	Falando de modo geral, eu estou muito satisfeito com o meu trabalho.
	3.	Eu sinto uma grande satisfação pessoal quando faço este trabalho bem.
	4.	Eu frequentemente penso em deixar este trabalho.
	5.	Sinto-me mal e infeliz quando eu descobro que desenvolvi este trabalho pobremente.
	6.	Estou, de modo geral, satisfeito com o tipo de tarefa que desempenho neste trabalho
	7.	Meus sentimentos <b>não</b> são geralmente afetados de uma forma ou outra pelo modo que desenvolvo este trabalho.

## SEÇÃO QUATRO

### ATENÇÃO!

Agora, por favor, indique o quão **satisfeito** está com cada aspecto do seu trabalho, listados abaixo. Novamente, escreva o número apropriado no quadro ao lado de cada afirmação.

**Quão satisfeito você está com este aspecto do seu trabalho?**

1	2	3	4	5	6	7
Extremamente insatisfeito	Insatisfeito	Ligeiramente insatisfeito	Neutro	Ligeiramente satisfeito	Satisfeito	Extremamente satisfeito

1.	A quantidade de segurança que eu tenho.
2.	A remuneração e a quantidade de benefícios que eu tenho.
3.	O crescimento pessoal e o desenvolvimento que eu tenho ao realizar o trabalho.
4.	As pessoas com quem eu converso e trabalho no meu trabalho.
5.	O grau de respeito e o tratamento justo que recebo do meu chefe.
6.	O sentimento de realização de valor que tenho desempenhando meu trabalho.
7.	A oportunidade de conhecer outras pessoas enquanto estou trabalhando.
8.	A quantidade de suporte e orientação que recebo do meu supervisor.
9.	O grau que eu sou justamente pago pelo que contribuo para esta organização.
10.	A quantidade de pensamentos e ações independentes que eu posso ter no meu trabalho.
11.	A sensação de segurança que tenho com relação ao futuro desta organização.
12.	A chance de ajudar outras pessoas enquanto estou no trabalho.
13.	A quantidade de desafios no meu trabalho.
14.	A qualidade geral da supervisão que recebo no meu trabalho.

## SEÇÃO CINCO

Abaixo, se encontram listadas características que poderiam estar presentes em qualquer trabalho. As pessoas diferem com relação ao quanto elas gostariam de ter cada uma delas em seu trabalho. Estamos interessados em saber **quanto você gostaria** de ter cada uma delas presente no seu trabalho, independente se você de fato as têm ou não.

Utilizando a escala abaixo, favor indique o **grau** em que você **gostaria** de ter cada uma delas presente no seu trabalho.

### ATENÇÃO!

Os números nesta escala são diferentes daqueles utilizados nas escalas anteriores.

<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

Gostaria de ter  
isso em  
quantidade  
moderada (ou  
menos)

Gostaria de ter  
isso muito

Gostaria de ter  
isso  
*extremamente*

1.	Grande respeito e tratamento justo do meu supervisor.
2.	Trabalho estimulante e desafiador.
3.	Chances de exercer percepções e ações independentes no meu trabalho.
4.	Grande segurança no trabalho.
5.	Colegas de trabalho muito amigáveis.
6.	Oportunidade de aprender novas coisas om meu trabalho.
7.	Remuneração elevada e bons benefícios.
8.	Oportunidades para ser criativo e inventivo no meu trabalho.
9.	Promoções rápidas.
10.	Oportunidade para crescimento pessoal e desenvolvimento no meu trabalho.
11.	O sentimento de realização de valor no meu trabalho.