



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**MARIANA MARQUES DOS SANTOS**

**A CORRELAÇÃO ENTRE CULTURA DE GESTÃO DO ERRO E  
SATISFAÇÃO NO TRABALHO SOB O PONTO DE VISTA DE  
SERVIDORES E EMPREGADOS PÚBLICOS DO DF**

**Brasília  
2016**

**MARIANA MARQUES DOS SANTOS**

**A CORRELAÇÃO ENTRE CULTURA DE GESTÃO DO ERRO E  
SATISFAÇÃO NO TRABALHO SOB O PONTO DE VISTA DE  
SERVIDORES E EMPREGADOS PÚBLICOS DO DF**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching

Orientador: Prof. MSc. Giovana Zappalá Porcaro Sousa

**Brasília  
2016**

**MARIANA MARQUES DOS SANTOS**

**A CORRELAÇÃO ENTRE CULTURA DE GESTÃO DO ERRO E  
SATISFAÇÃO NO TRABALHO SOB O PONTO DE VISTA DE  
SERVIDORES E EMPREGADOS PÚBLICOS DO DF**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching

Orientador: Prof. MSc. Giovana Zappalá Porcaro Sousa

Brasília, 03 de junho de 2016.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Fabyola Simonassi

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo avaliar a relação entre características de um ambiente com cultura de gestão do erro e a percepção de satisfação no trabalho no âmbito do funcionalismo público do Distrito Federal (DF). Entende-se satisfação no trabalho como “a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações” (SIQUEIRA, 2008, p. 267). Quanto à cultura de gestão do erro, utilizou-se a definição, baseada no trabalho de Van Dyck et al. (2005), de que cultura apoiada na Gestão do Erro é aquela que aceita que erros não podem ser completamente eliminados e incorpora práticas voltadas para a comunicação aberta sobre erros e manejo das consequências deles provenientes, minimizando danos e otimizando o desempenho organizacional. Para o alcance dos objetivos propostos, foram aplicadas a Escala de Cultura Organizacional de Gestão do Erro (ECGE) e a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), junto a 160 servidores públicos lotados no DF. Os dados foram analisados de forma a obter evidências de validade das escalas e avaliar a correlação entre as variáveis, por meio de Correlações de Pearson. Os resultados obtidos apontaram evidências de validade de ambas as escalas, indicando estabilidade de suas estruturas fatoriais. Com relação às correlações, observou-se que existe relação linear positiva entre a cultura de gestão do erro e todos os fatores de satisfação no trabalho. Os dados vão ao encontro com a literatura da área que indica que características deste tipo de cultura, tais como autonomia, flexibilidade e comunicação aberta, são promotoras da satisfação com o trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Cultura Organizacional. Satisfação no Trabalho.

## ABSTRACT

The aim of this investigation is to evaluate the relationship between the error management culture and the job satisfaction in the context of the public workers from the Brazilian Federal District (FD). Job satisfaction is defined as “the sum of how much the workers experience pleasurable in the organizational environment (SIQUEIRA, 2008, P. 267, authors translation). The error management culture is comprehended as a kind of organizational culture that accept that errors cannot be fully eliminated and embody practices of open communication about errors and management of their consequences, reducing damage and improving organization performance (Van Dyck et. al., 2005). To achieve the study objective, The Scale of Error Management Culture and the Scale of Job Satisfaction were applied with 160 workers of public organizations from the FD. The instrument's psicometric characteristics were analyzed, as well as the correlations between the variables (Pearson Correlation). The results indicate that structure of the scales employed is stable and that the variables are positively related. This finding is in line with the literature of the area that indicates that features from the error management culture, as with autonomy, flexibility and open communication, are promoters of job satisfaction.

**Key words:** Human Management. Organization Culture. Job Satisfaction.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>1 CULTURA DE GESTÃO DO ERRO</b> .....	<b>9</b>
1. 1 Conceitos relacionados à cultura de gestão do erro .....	13
1. 1. 1 Organizações altamente con(fiáveis) .....	13
1. 1. 2 Criatividade organizacional e ambiente para criar .....	14
1. 1. 3 Aprendizagem organizacional e <i>learning organizations</i> .....	16
<b>2 SATISFAÇÃO COM O TRABALHO</b> .....	<b>19</b>
2. 1 Modelos e Teorias de Satisfação no Trabalho.....	21
2. 1. 1 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas.....	22
2. 1. 2 Teoria da Motivação-Higiene.....	24
2. 1. 3 Teoria da Característica dos Cargos .....	24
2. 1. 4 Psicodinâmica do trabalho.....	26
2. 1. 5 Teoria da Discrepância de Locke.....	27
2. 1. 6 Satisfação no trabalho como estado de contentamento .....	28
2. 2. Relação da satisfação no trabalho com outras variáveis .....	29
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>33</b>
3. 1 Caracterização da Amostra .....	32
3. 2 Instrumentos e procedimentos adotados para coleta de dados.....	34
3. 3 Análise de dados.....	36
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>37</b>
4.1 Análise Fatorial da ECGE .....	38
4.2 Análise Fatorial da EST .....	39
4.3 Correlações entre as variáveis .....	41
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>45</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário utilizado na pesquisa</b> .....	<b>51</b>

## INTRODUÇÃO

A cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de significados compartilhados pelos membros de uma organização em um determinado momento histórico, que derivam em padrões sociais e coerência interna (SILVA; ZANELLI, 2004). Diante de um ambiente organizacional cada vez mais instável, no qual a ocorrência de erros se torna uma realidade quase inevitável, destaca-se uma área de estudos acerca de um fator específico da cultura organizacional: a cultura de gestão do erro.

Uma cultura apoiada na gestão do erro aceita que os erros não podem ser completamente eliminados e incorpora práticas voltadas para a comunicação aberta sobre erros e manejo das consequências deles provenientes, minimizando danos e otimizando o desempenho organizacional (VAN DYCK et al., 2005). De forma geral, trata-se de uma cultura que enfatiza a redução das consequências negativas do erro e potencialização de suas consequências positivas, que podem incluir: aprendizagem, inovação e resiliência (VAN DYCK et al., 2005).

Diversos estudos apontam uma relação importante entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho (FERREIRA; SEIDL, 2009; SANTOS; SUSTELO, 2009; MARQUEZE; MORENO, 2005; HERNANDEZ; MELO, 2003). Define-se satisfação no trabalho como uma variável relacionada à forma como as pessoas percebem seus trabalhos, ou seja, este fenômeno se refere ao quanto cada um gosta de seu trabalho ou de aspectos específicos dele (FERRAZ; LOPES, 2015).

Neste sentido, o presente estudo pretende avaliar a relação entre características de um ambiente com cultura de gestão do erro e a percepção de satisfação no trabalho no âmbito do funcionalismo público do Distrito Federal (DF).

Paralelamente, buscou-se verificar se a estrutura fatorial das escalas utilizadas replica-se dentro de uma amostra de funcionários públicos do DF.

Foram aplicadas a versão traduzida para o português da Escala de Cultura Organizacional de Gestão do Erro - ECGE (VAN DYCK et al., 2005) e a versão reduzida da Escala de Satisfação no Trabalho - EST (SIQUEIRA, 2008), junto a 160 funcionários públicos lotados no DF. Os dados foram analisados por meio de análises fatoriais e de consistência interna, bem como correlações de Pearson.

O presente estudo buscou contribuir para o melhor entendimento e para eventuais melhorias na gestão da administração pública, frente a sua importância para a economia do DF e para sua organização social. O Anuário de 2014 da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), disponibilizado pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), indica que cerca de 40% dos empregos formais do DF estão ligados à administração pública. O funcionalismo público assume, portanto, papel central neste cenário, e a economia local, de forma geral, organiza-se em torno dos órgãos e empresas públicas, gerando negócios capazes de se integrar ao setor.

Além disto, vale ressaltar a importância de abordar a cultura de gestão do erro, um constructo novo e ainda pouco explorado na produção acadêmica brasileira. Trata-se de um tema de grande importância no contexto gerencial, uma vez que o erro é uma condição inerente do trabalho humano e gerenciá-lo de forma efetiva pode se tornar um diferencial estratégico, capaz de gerar valor à organização. Apesar disto, o tema é ainda pouco explorado no Brasil, onde não foram encontrados trabalhos específicos sobre gestão do erro relacionada à cultura organizacional. Neste cenário, uma produção de conhecimentos sólida na área pode ser uma fonte de reflexão para novas práticas.



O presente trabalho foi, então, estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, aborda-se o aporte teórico acerca da cultura de gestão do erro e constructos a ela relacionados. No segundo capítulo, será apresentado o conceito de satisfação no trabalho, bem como variáveis antecessoras e consequentes ao fenômeno. O capítulo três aborda os procedimentos metodológicos aplicados para alcance dos objetivos propostos. Nos capítulos quatro e cinco serão apresentados, respectivamente, os resultados e as conclusões obtidas a partir dos dados apresentados.

## 1 CULTURA DE GESTÃO DO ERRO

Conforme apresentado anteriormente, entende-se cultura apoiada na Gestão do Erro como aquela que aceita que os erros não podem ser completamente eliminados e incorpora práticas voltadas para a comunicação aberta sobre erros e manejo das consequências deles provenientes, minimizando danos e otimizando o desempenho organizacional. De forma geral, trata-se de uma cultura que enfatiza a redução das consequências negativas do erro e a potencialização de suas consequências positivas, que podem incluir: aprendizagem, inovação e resiliência (VAN DYCK et al., 2005).

Diante deste conceito, torna-se central definir o que se entende por “erro”. Segundo Van Dyck (2009), o cerne deste conceito é o fato de que um erro necessariamente implica em objetivos não atingidos, devido a ações não conscientes. Desta forma, o autor enfatiza que erros se diferenciam de violações na medida em que as últimas implicam em ações planejadas, visando burlar regras e normas organizacionais, que podem ou não gerar um resultado benéfico para a instituição. Esta diferenciação é importante, pois a gestão do erro deve se preocupar em reduzir violações, uma vez que se trata de ações antiéticas, contrárias aos valores e normas organizacionais.

A negação total da possibilidade de ocorrência de erros é uma armadilha, na medida em que não prepara os funcionários para detecção e reparo adequado das falhas (VAN DYCK, 2009). Segundo Van Dyck (2009), dados empíricos apontam que a simples redução de erros não tem impacto significativo no desempenho organizacional, ao passo que ações voltadas para sua gestão têm mostrado relação positiva com esta variável. Neste sentido, a autora indica que a adoção de medidas de prevenção aos erros é válida, porém não esgota o problema, uma vez que a

eliminação total de falhas é impossível. O ideal seria a adoção de uma estratégia voltada para a união entre prevenção e manejo dos erros, possibilitando que eles não sejam apenas evitados, mas que seja gerado conhecimento com base no aprendizado deles proveniente.

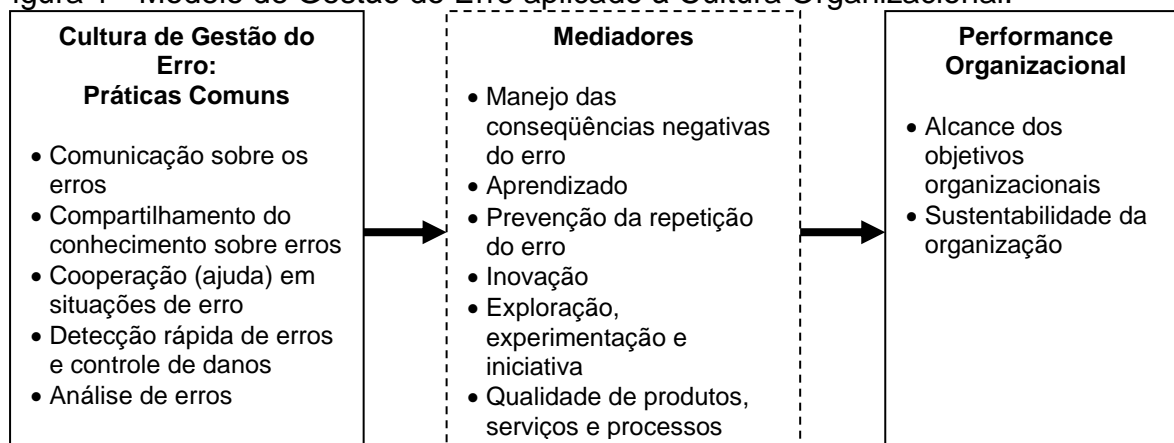
Ao compreender que a cultura organizacional implica na existência de normas, valores e práticas compartilhadas (REICHERS; SCHNEIDER, 1990), é possível afirmar que ações específicas da organização podem favorecer um ambiente mais propício à aceitação e gestão do erro, gerando uma cultura voltada para tal. Vale, ainda, ressaltar que, ao lidar com ambientes de alta complexidade, a criação de procedimentos para contenção de erros pode não se mostrar efetiva, uma vez que apenas adiciona complexidade ao sistema, ao passo que a promoção de uma cultura voltada para gestão do erro seria uma forma mais natural e fluída de atingir os objetivos de manejo das falhas (VAN DYCK, 2009).

Van Dyck et al. (2005) apresentam um modelo que aplica a gestão do erro em um nível macro por meio da cultura organizacional. Segundo este modelo, as práticas voltadas para gestão do erro se convertem em altos níveis de desempenho organizacional, por meio de fenômenos mediadores presentes na cultura da instituição. Os autores descrevem sete práticas comuns voltadas ao manejo do erro: comunicação sobre erros, compartilhamento do conhecimento sobre erros, cooperação (ajuda) em situações de erro, análise de erros, detecção rápida de erros e controle de danos.

Estas práticas seriam mediadas por mecanismos que reduzem o erro, controlando suas consequências negativas, e reforçam seus aspectos positivos, por meio do aprendizado, da experimentação e da inovação. Esta estrutura iria, por fim,

possibilitar o alcance dos objetivos organizacionais, bem como a sustentabilidade da empresa no mercado. A Figura 1 apresenta uma representação gráfica do modelo.

Figura 1 - Modelo de Gestão do Erro aplicado à Cultura Organizacional.



Fonte: Van Dyck et al. (2005, tradução nossa).

A comunicação acerca dos erros é destacada pelos autores como a prática central no modelo apresentado, uma vez que permite que as demais se consolidem. Cigularova, Chenb e Rosecrance (2010) realizaram um estudo com funcionários da construção civil e evidenciaram que um clima voltado à gestão do erro é um excelente preditor para uma comunicação mais efetiva. Além disto, observou-se que esta melhoria na comunicação gerou comportamentos mais seguros e redução de acidentes. Sob esta ótica, para comunicar não basta repassar os conhecimentos acerca dos erros e de suas ocorrências, é necessário construir um ambiente no qual falar sobre erros seja aceito e encorajado. As principais consequências positivas da construção deste tipo de cenário é a rápida detecção de erros, que limita a possibilidade de que eles se tornem cada vez mais graves e impactantes para a organização, e a abertura para o aprendizado com o erro dos demais e não apenas com os próprios (VAN DYCK et al., 2005).

A cultura de gestão do erro, portanto, se apoia em dois pilares: a tolerância ao erro e a efetividade em sua correção (VAN DYCK, 2009). A tolerância aos erros

implica em um ambiente no qual eles não são percebidos como sinônimos de incompetência e não são associados à punição. Em um experimento importante, conduzido por Van Dyck e Van Hooft (2009, apud VAN DYCK, 2009), os participantes foram divididos em dois grupos para realizar a mesma tarefa. Em um deles buscou-se criar um ambiente no qual a gestão do erro fosse favorecida, portanto os indivíduos não eram punidos por suas falhas, mas premiados quando utilizavam práticas relacionadas ao seu manejo. No segundo grupo, por sua vez, a ocorrência de erros e a incapacidade de reverter seus danos foram punidos sistematicamente.

Os resultados evidenciaram que o grupo no qual predominou o reforço das ações desejadas apresentou maior ocorrência de erros, porém seus membros tomaram a responsabilidade por sua correção e se engajaram em estratégias mais efetivas. Ao final do experimento, este grupo tinha solucionado 80% das falhas que surgiram ao longo da tarefa e apresentaram menor número de erros nos produtos finais da atividade proposta. Os pesquisadores observaram que ao suprimir a punição, foram reduzidas as repostas emocionais, ao passo que, no grupo no qual elas foram mantidas, os participantes se mostraram irritados e buscaram justificar seus erros, culpando fatores externos. Todorov (2001) corrobora estes achados ao apontar a ineficiência da punição como forma de eliminação de comportamentos indesejados, indicando que esta supressão não é duradoura e está acompanhada de consequências indesejadas, tais como fortes repostas emocionais.

Este experimento evidencia, portanto, que tolerância aos erros não cria um ambiente de descaso e baixo desempenho, quando atrelada à pronta e efetiva ação frente ao problema. Um estudo conduzido por Homsma et al. (2007) investigou a eficiência do manejo dos erros e sua relação com a atribuição e interpretação de

suas causas. Evidenciou-se que indivíduos que se sentem pessoalmente responsáveis pelas tarefas têm maior habilidade para manejar o erro e sugerem estratégias mais adaptadas para futuros cenários. Neste sentido, promover a eficiência das ações de controle e manejo dos erros tem relação com a construção de uma gestão que promova a autonomia e a participação dos funcionários (VAN DYCK, 2009).

A seguir, serão apresentados conceitos correlatos à cultura de gestão do erro, com o objetivo de esclarecer melhor as características deste tipo de organização.

### 1.1. Conceitos relacionados à cultura de gestão do erro

#### 1.1.1 Organizações altamente (con)fiáveis

Organizações altamente (con)fiáveis, ou High Reliability Organizations (HROs), é a denominação dada às empresas que desenvolveram metodologias sofisticadas para lidar com o inesperado (GONÇALVES, 2008), que as possibilitam trabalhar sem incidência de acidentes (VAN DYCK, 2009). Este tipo de organização busca desenvolver o que chamam de cultura de segurança, que se assemelha em diversos aspectos à cultura de gestão do erro. Segundo Gonçalves (2008), uma cultura de segurança implica no tratamento imediato dos erros, buscando uma análise de suas causas e processos. Para tanto, é necessário amplo conhecimento técnico, relacional e organizacional por parte dos responsáveis pela detecção (MARTINS, 2005).

Van Dyck (2009) indica que este tipo de cultura se aproxima da cultura de gestão do erro por se tratar de um ambiente flexível, orientado ao aprendizado e aberto à comunicação. Outra semelhança entre estes constructos é o foco em modelos de gestão descentralizados, que promovem a autonomia de seus

funcionários (BIERLEY E SPENDER, 1995). Neste sentido, nas HROs os baixos níveis de erro estão associados à promoção do trabalho em equipe, focado na valorização de habilidades complementares e na confiança entre seus os membros (BAKER; DAY; SALAS, 2006), características que também são facilitadoras da gestão efetiva do erro.

Van Dyck et al. (2005) aponta ainda, para a relação positiva entre cultura de gestão do erro e alto desempenho. Weick, Stuclicke e Obstfeld (1999), por sua vez, apresentam dados empíricos que sustentam relações positivas entre desempenho e estruturas de organização do tipo HRO. Desta forma, os autores indicam que a efetividade das HROs tem grande relação com aspectos culturais que mesclam características geralmente excludentes, tais como: flexibilidade e estabilidade, confiança e cautela. Gonçalves (2008) destaca que estas são características que promovem a constante reavaliação dos processos com base nas falhas cometidas no passado.

Nota-se, portanto, que características importantes da cultura de gestão do erro são replicadas nas culturas de segurança das HROs, uma vez que há grande foco na detecção precoce e na análise e correção dos erros, criando um ambiente aberto à aprendizagem. No entanto, as HROs estão focadas na redução de riscos, ao passo que a cultura de gestão do erro está voltada para a constante melhoria nos processos, mesmo que eles não levem a um risco ou acidente.

### 1.1.2 Criatividade organizacional e ambiente para criar

Tradicionalmente, a criatividade foi concebida como um fenômeno intrapsíquico independente das variáveis contextuais, estudos mais recentes, no entanto,

apontam para a importância crucial de variáveis ambientais e sociais no processo criativo (ALENCAR, 1998). Sob esta ótica, o estudo da influência do ambiente de trabalho na criatividade emergiu como uma área de grande relevância, uma vez que a criatividade é fator determinante para a inovação (PORCARO-SOUSA, 2013).

Neste ponto, faz-se necessário definir o que se compreende por criatividade organizacional. Trata-se de um constructo que aborda a aplicação da criatividade em nível grupal, capaz de gerar produtos e idéias inovadoras e viáveis ao contexto da organização. Bruno-Faria (2003 apud PORCARO-SOUSA, 2013) define este constructo como geração de ideias, processos, produtos e/ou serviços novos, por indivíduos ou grupos, que sejam operacionalmente viáveis e relevantes para o contexto organizacional e o bem-estar de seus funcionários.

Os pesquisadores desta área têm reunido grande parte de seus esforços em descrever ambientes empresariais propícios para a imersão da criatividade. Andrade (2006) realizou uma pesquisa na qual identificou os seguintes fatores que estimulam a criatividade em ambientes empresariais: missão e visão focalizadas no futuro, orientadas para o cliente e o mercado; valores organizacionais que estimulam experimentação, abertura, aceitação e apoio às novas ideias; receptividade e aceitação dos erros e da mudança; correr riscos; desafios; diversidade; comprometimento; confiança; relacionamentos informais e comportamentos divergentes. Nota-se que os fatores relacionados acima guardam interfaces com a visão de cultura apoiada na gestão do erro, indicando que este tipo de ambiente pode ser promotor da criatividade e da inovação.

Vale ainda ressaltar que o trabalho de Porcaro-Sousa (2013) aponta para uma relação positiva entre ambientes organizacionais com condições de trabalho propícios a criatividade e satisfação no trabalho, no contexto brasileiro. Os achados



da autora reforçam a hipótese do presente trabalho, pois fatores promotores da criatividade organizacional, tais como autonomia, experimentação, aceitação dos erros e suporte gerencial, também estão presentes no modelo de cultura de gestão do erro.

### 1.1.3 Aprendizagem organizacional e *learning organizations*

Senge (1992), em sua obra “A quinta disciplina”, define as *learning organizations* (na tradução brasileira organizações de aprendizagem, ou organizações que aprendem) como sendo aquelas “nas quais as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, onde a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas” (SENGE, 1992, p. 3).

Trata-se, portanto, de organizações capazes de aprender, com base no conhecimento de seus membros, gerando mecanismos que as permitem criar, transferir e refletir sobre novos conhecimentos (MATTOS; FARIA; OLIVEIRA, 2007). Franco e Ferreira (2007) descrevem, ainda, que esta aprendizagem vai além do somatório de conhecimentos dos funcionários, criando um corpo de conhecimentos e habilidades que as pessoas não seriam capazes de adquirir isoladamente, configurando-se, portanto, em uma aprendizagem organizacional.

A obra de Senge (1992) foi amplamente estudada na década de 90, devido ao seu caráter prescritivo, no entanto, sua proposta mostrou-se empiricamente inconsistente, levando-a a ser percebida como utópica pela literatura (SOUZA, 2004). Apesar disto, a noção de aprendizagem organizacional não foi negada e ganhou força no meio acadêmico, uma vez que lhe é atribuído grande valor explicativo no processo de mudança organizacional (SOUZA, 2004).

Villard e Leitão (2000) descrevem duas grandes vertentes no estudo da aprendizagem organizacional: aprendizagem adaptativa e do desenvolvimento do conhecimento. A primeira trata aprendizagem como um processo de ajuste comportamental, baseado no histórico de acertos e erros cometidos previamente. A segunda, por sua vez, aborda a aprendizagem organizacional como um compartilhamento de padrões cognitivos, os quais estão embasados nas percepções acerca do meio ambiente, da estrutura dos processos e resultados organizacionais.

Kim (1993) descreve a noção de modelos mentais compartilhados, segundo a qual os indivíduos constroem o corpo de conhecimento organizacional ao desenvolverem regras intangíveis comuns, que orientam a ação dentro do contexto institucional. O autor define modelos mentais como imagens internas profundamente enraizadas que definem a forma como cada um interpreta o mundo. Trata-se, portanto, de uma estrutura psíquica que transcende a mera acumulação de conhecimento, voltando-se para a geração de sentido e a condução ativa da construção de teorias sobre a realidade que nos cerca. Em uma organização, a cultura organizacional é um reflexo dos modelos mentais compartilhados por de seus membros, tornando-se, portanto, central na definição de sua capacidade de aprender.

Sob esta ótica, Franco e Ferreira (2007) apresentam três características de uma cultura de aprendizagem: processos e incentivo à aprendizagem contínua, compartilhamento de informação e abertura para o erro. O primeiro fator se relaciona com a promoção de um ambiente que permite a experimentação e dá espaço ao aprendizado. Silva (2001) indica que a reserva de tempo para aprendizagem é um indicador importante deste tipo de cultura, uma vez que se relaciona com a percepção de que aprender é parte importante e constituinte do trabalho.

O segundo fator diz respeito à comunicação organizacional. Franco e Ferreira (2007) indicam que este fator está relacionado com uma percepção de que a mudança é necessária e desejada e que, para isto, é necessário comunicar-se de forma aberta. Esta visão é corroborada por Silva (2001) que aponta, ainda, que este tipo de organização se compromete com a transparência, abrindo canais de comunicação que facilitam e incentivam a comunicação aberta e total.

Por fim, a abertura para o erro está relacionada com a liberdade e autonomia, que se expressam na ausência de medo frente às falhas. Nota-se que todas as características descritas têm relação com o modelo de cultura de gestão do erro apresentado, porém esta última está especialmente relacionada ao constructo na medida em que cria um ambiente que evita a punição frente ao erro, gerando um ambiente de confiança e envolvimento (FRANCO; FERREIRA, 2007).

Botelho (2009) explica que o erro é inerente ao processo de aprendizagem, ao passo que o sucesso pouco contribui para a mudança e a melhoria dos processos organizacionais. Apesar disto, o autor destaca que é necessário promover um ambiente no qual este erro possa não apenas ser aceito, mas seja tratado de forma adequada. Neste sentido, a gestão do erro seria uma alternativa viável e adequada, capaz de promover a aprendizagem organizacional.

## 2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é um constructo complexo que vem sendo abordado na comunidade acadêmica sob diversos olhares e aportes teóricos. Entende-se que a satisfação no trabalho é um fator psicossocial caracterizado pela percepção do indivíduo acerca de seu trabalho, configurando-se, portanto, como um fator capaz de impactar os resultados organizacionais, na medida em que está ligado a saúde, motivação e ao comportamento profissional e social dos funcionários (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

A Organização Mundial do Trabalho (1984) define que fatores psicossociais do trabalho são constructos complexos que se referem à relação entre: o ambiente, as condições e o conteúdo do trabalho e as características individuais dos trabalhadores (motivação, estrutura familiar e dados demográficos). Neste sentido, a percepção dos indivíduos acerca de seu trabalho é mediada por uma série de fatores, muitos deles atrelados à cultura organizacional.

A satisfação no trabalho é, portanto, um fenômeno de difícil conceituação, por envolver questões subjetivas e contextuais relativas a cada indivíduo (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003). Sob esta ótica, Martinez (2002, p. 8) descreve as diferentes abordagens teóricas sobre o tema dividindo-as da seguinte maneira:

As conceituações mais freqüentes referem-se a satisfação no trabalho como sinônimo de motivação, como atitude ou como estado emocional positivo havendo, ainda, os que consideram satisfação como o extremo oposto da insatisfação no trabalho, e os que consideram satisfação e insatisfação como fenômenos distintos.

O Quadro 1, apresentado a seguir, contém exemplos de definições de satisfação no trabalho relacionadas por Leite (2013), Martinez (2002) e Marqueze e Moreno (2005), que exemplificam cada um dos eixos teóricos apresentados acima.

Quadro 1 – Síntese dos conceitos de satisfação no trabalho classificados por seus eixos teóricos.

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>	<b>Eixo Teórico</b>
Maslow (1943)	Satisfação ocorre quando as necessidades humanas são suficientemente correspondidas.	Satisfação como sinônimo de motivação.
Herzberg (1959)	Satisfação relacionada a fatores intrínsecos ao trabalho (natureza, conteúdo e desafios do trabalho) e insatisfação relacionada a fatores extrínsecos ao trabalho, presentes no contexto organizacional.	Satisfação e insatisfação como fenômenos diferentes.
Locke (1976)	Estado emocional positivo que resulta da percepção subjetiva das experiências no trabalho.	Satisfação como estado emocional positivo.
Coda (1986)	Satisfação e insatisfação como opostos num contínuo do mesmo fenômeno.	Satisfação como o extremo oposto de insatisfação.
Robbins (2002)	Satisfação relacionada com atitudes positivas em relação ao trabalho.	Satisfação como atitude.

Fonte: A autora (2016).

Coelho (2009) indica, ainda, outra tendência na produção acadêmica sobre o tema: a conceituação de satisfação no trabalho como um constructo unidimensional ou como um constructo multifacetado. Porcaro-Sousa (2013) aponta que a primeira abordagem define e mensura a satisfação como uma atitude geral com relação ao trabalho, variando entre a satisfação total e a não satisfação. Por outro lado, sob a ótica multidimensional, o constructo da satisfação no trabalho é percebido como um resultado da soma da satisfação do indivíduo acerca de diferentes fatores de seu trabalho, tais como chefia, possibilidade de ascensão e remuneração. Atualmente, esta última caracterização vem se tornando mais comum na literatura da área, uma vez que permite uma investigação mais detalhada de cada dimensão da satisfação no trabalho de forma isolada, facilitando a estruturação de planos de ação para o aprimoramento da satisfação em nível prático (COELHO, 2009).

Hancer e George (2003) apresentam exemplos de fatores relacionados à satisfação no trabalho nos três instrumentos mais relevantes no cenário acadêmico mundial: *Job Descriptive Index (JDI)* (SMITH; KENDALL, HULIN, 1969), *Job Diagnostic Survey (JDS)* (HACKMAN; OLDHAM, 1976) e *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* (WEISS et al., 1967). O JDI considera as dimensões remuneração, trabalho, promoção, supervisão e colegas. O JDS, por sua vez, abarca as dimensões autonomia, identificação com a tarefa, significação da tarefa, variedade de habilidades requeridas e feedback acerca do trabalho.

O MQS é um instrumento robusto, composto por 100 itens que abarcam 20 fatores relacionados à satisfação com o trabalho, tais como: atividade, independência, status social, supervisão, avanço, segurança, utilização de habilidades, responsabilidade, compensações, entre outras. No cenário brasileiro, Valle (2007) destaca, ainda, o instrumento de Siqueira (2008) como um dos instrumentos mais utilizados. Este instrumento abarca os fatores mais citados na literatura (COELHO; FAIAD, 2012), abordando as dimensões: chefia, colegas de trabalho, salário, promoções e natureza do trabalho.

Nota-se, portanto, que existe uma variedade de dimensões relacionadas ao constructo de satisfação no trabalho, no entanto, é possível perceber certa constância em abordar temas como: o tipo de atividade realizada, os sistemas de recompensas e as relações de trabalho.

## 2.1 Modelos e Teorias de Satisfação no Trabalho

Os diferentes conceitos de satisfação no trabalho estão atrelados a modelos e teorias que os embasam ou são deles derivadas. O Quadro 2, apresentado abaixo,

resume os modelos de satisfação no trabalho mais relevantes com base na revisão de literatura realizada. A seguir cada um deles é abordado de forma mais detalhada.

Quadro 2 – Síntese dos modelos de satisfação no trabalho mais relevantes na literatura revisada.

Autor	Pressuposto básico
Maslow (1943)	O comportamento dos indivíduos é motivado por necessidades básicas humanas que podem ser hierarquizadas, cada nível teria de ser satisfeito para que haja investimento no nível seguinte e, quanto mais próximo do nível superior, mais satisfeito estará o indivíduo.
Herzberg (1959)	Satisfação relacionada a fatores intrínsecos ao trabalho (natureza, conteúdo e desafios do trabalho) e insatisfação relacionada a fatores extrínsecos ao trabalho, presentes no contexto organizacional.
Hackman e Olatham (1976)	A satisfação no trabalho é advinda da percepção que o indivíduo tem de suas atividades, portanto, características da tarefa são determinantes deste fenômeno.
Dejours (1980)	Aborda a satisfação e a insatisfação como prazer e sofrimento no trabalho, respectivamente, analisados sob a ótica da psicanálise.
Locke (1969)	Satisfação é embasada pela percepção do indivíduo acerca do meio e o julgamento acerca da concomitância entre aquilo que ele percebe e sua expectativa de valor, julgamento este que gera emoções positivas ou negativas frente ao trabalho.
Siqueira (2008)	A satisfação no trabalho é resultado do conjunto das reações dos sujeitos as diversas dimensões de seu trabalho.

Fonte: A autora (2016).

### 2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas

Maslow (1943 apud LEITE, 2013) apresenta uma teoria segundo a qual o comportamento dos indivíduos é motivado por necessidades básicas humanas que podem ser hierarquizadas em cinco níveis ascendentes. Cada nível teria de ser satisfeito para que haja investimento no nível seguinte e, quanto mais próximo do

nível superior, ou seja, quanto mais necessidades forem supridas, mais satisfeito estará o indivíduo. Os cinco níveis de necessidades, em ordem ascendente na hierarquia, são: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

Leite (2013) define as necessidades fisiológicas como as mais básicas e essenciais, abrangendo comportamentos relacionados à sobrevivência e à homeostase, tais como: comer, beber e eliminar excrementos. As necessidades de segurança estão relacionadas ao sentimento de proteção e estabilidade, tanto no aspecto físico quanto emocional e social. A natureza social do ser humano é mais bem abarcada nas necessidades sociais, que se relacionam a busca por amor, afeição e interação social.

Os dois últimos níveis de necessidades abarcam aspectos mais complexos e dinâmicos da natureza humana. A necessidade de estima está relacionada aos sentimentos de valor e pertencimento ao grupo, incluindo percepções de poder, influência, reconhecimento, posição social e dignidade. Por fim, as necessidades de auto-realização estão ligadas à tendência dos indivíduos de construir e buscar objetivos pessoais, englobando a criatividade e a capacidade de desenvolver novas competências (LEITE, 2013).

Esta teoria está atrelada a uma tendência que remota às primeiras noções acerca da satisfação no trabalho que associavam o constructo à motivação, abordando-o como um de seus componentes (FOGAÇA, 2014). Estudos mais recentes preocupam-se em diferenciar estas variáveis, ao descrever que a motivação seria a tensão gerada por uma necessidade, ao passo que a satisfação tem relação com o atendimento da necessidade (VALLE, 2007). Neste sentido, Fogaça (2014) aponta para a complexidade do constructo da satisfação com o



trabalho, indicando que se trata de um fenômeno de caráter afetivo e cognitivo, relacionado a uma série de fatores pessoais e contextuais.

### 2.1.2 Teoria da Motivação-Higiene

Este modelo foi proposto por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959 apud MARTINS; SANTOS, 2006) e tem como premissa básica a distinção entre os fenômenos da satisfação e insatisfação. A primeira seria definida por fatores motivacionais, enquanto a segunda estaria relacionada aos fatores denominados pelo autor como higiênicos.

Os fatores motivacionais são definidos como intrínsecos ao trabalho, voltados para a natureza, desafio e conteúdo deste, ao passo que os fatores higiênicos são extrínsecos ao trabalho, relacionados ao contexto organizacional e as condições de laborais (MARTINEZ, 2002). Apesar de se tratar de uma teoria historicamente relevante, o modelo tem sido criticado devido à falta de evidências empíricas da divisão entre os fatores motivadores e higiênicos (LOCKE, 1969 apud BERNSTORFF, 2007).

Marinho (1988) aponta a frágil consistência desta teoria, evidenciada na pesquisa empírica, uma vez que fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho estiveram correlacionados tanto à satisfação quanto à insatisfação. Neste sentido, a separação entre os constructos é firmemente questionada pelo autor que critica, ainda, a supressão da importância da relação entre os aspectos pessoais e contextuais, que é base para a percepção do indivíduo acerca de seu meio.

### 2.1.3 Teoria da Característica dos Cargos

Hackman e Oldham (1976) reforçam as limitações da Teoria da Motivação-Higiene expostas acima e propõem a Teoria da Característica dos Cargos. A premissa básica deste modelo é que a satisfação no trabalho é um fenômeno que se dá na relação entre características individuais e características do trabalho. Neste sentido, características do trabalho seriam determinantes na percepção do sujeito acerca deste (SANTOS, 2012).

Os autores da teoria defendem que aspectos da atividade realizada no trabalho geram estados psicológicos diferentes, que resultam em maior ou menor satisfação no trabalho. Desta forma, são descritos três estados psicológicos relacionados ao trabalho: significado do trabalho, responsabilidade pelo trabalho e conhecimento dos resultados, descritos por Hackman e Odham (1976, p.256-257, tradução nossa) da seguinte forma:

Percepção de significado do trabalho. O grau no qual o indivíduo percebe seu trabalho como significativo, valioso e compensador;

Percepção de responsabilidade pelos resultados do trabalho. O grau no qual o indivíduo se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho que ele desempenha;

Conhecimento dos resultados. O grau no qual o indivíduo conhece e compreende, de forma constante, quão efetivo ele é no desempenho do seu trabalho.

Estes estados psicológicos são evocados por cinco características gerais do trabalho, cada qual relacionada a um dos estados. São eles: a variedade de competências, a identidade das tarefas, o significado, a autonomia e o feedback. Os três primeiros fatores estão relacionados à percepção do indivíduo de significado de seu trabalho, enquanto os dois últimos se relacionam às percepções de responsabilidade para com a tarefa e de conhecimento dos resultados, respectivamente.

Hackman e Oldham (1976) apontam que a variedade de competências se refere ao grau no qual o trabalho desafia o sujeito a utilizar seus conhecimentos e

competências, ao passo em que a identidade das tarefas abarca o grau em que o indivíduo é capaz de perceber e identificar-se com os processos de trabalho. O significado, por sua vez, se refere ao impacto do trabalho para a organização e a sociedade. A combinação sinérgica destes aspectos gera percepções de significação com relação ao trabalho realizado. Os autores descrevem o fator autonomia como o grau de liberdade e independência que o indivíduo dispõe em suas atividades. Por fim, o fator *feedback* se refere a forma como é passado retorno ao indivíduo sobre seu desempenho.

Esta teoria amplia o olhar acerca da satisfação do trabalho, ao descrever uma estrutura mais complexa de variáveis e componentes relacionados ao fenômeno (VALLE, 2007). Apesar disto, trata-se de uma teoria que apresenta limitações ao ater-se apenas aos aspectos da atividade de trabalho como fatores geradores de satisfação. Marinho (1988) critica esta tendência em supervalorizar determinadas variáveis nos modelos e teorias relacionados à satisfação no trabalho e indica que um modelo mais integrado seria mais adequado devido à grande complexidade deste constructo.

#### 2.1.4 Psicodinâmica do Trabalho

Este modelo teórico foi proposto com base nos estudos de Dejours e tem suas bases na psicanálise e na ergonomia. Aborda a satisfação e a insatisfação como prazer e sofrimento no trabalho, respectivamente. Araujo e Mendes (2011) apontam que o foco da análise está na organização do trabalho em suas mais diferentes dimensões: prescrita, cognitiva, afetiva, intersubjetiva, política e ética. As autoras se voltam para o trabalho de Freud para explicar as origens do sofrimento no trabalho

As regras, a disciplina e os controles são elementos constitutivos do mundo do trabalho. A pulsão voltada para o prazer é constantemente ressignificada neste contexto. O limite, a lei e a castração são preços a serem pagos por trabalhar. Ao mesmo tempo que o trabalho é estruturante psíquico, ele pode desestruturar o sujeito que não está funcionando com base no princípio da realidade. Neste sentido, não são todos que suportam trabalhar, no sentido da atividade profissional e atividade psíquica. Pode ter um emprego, um trabalho que possibilite sobrevivência, status e poder, mas não há o trabalhar no sentido mencionado acima, ou seja, um trabalho que constitua o sujeito em sua individualidade (ARAUJO; MENDES, 2011, p. 28).

Fica claro que o trabalho pode ser um fator adoecedor, principalmente quando cerceia a liberdade de organização e criação individual. Fatores do contexto organizacional e da organização do trabalho são, portanto, determinantes para a promoção de prazer no trabalho. Martinez (2002) aponta que o sentido dado ao trabalho é uma carga psíquica voltada para o bem-estar, capaz de transformá-lo em uma fonte de equilíbrio e estruturação da identidade.

A psicodinâmica do trabalho tem trazido grandes contribuições na esfera da clínica no trabalho, que é ao mesmo tempo espaço de produção de conhecimento na área e de ação e intervenção com relação ao sofrimento no trabalho (DUARTE, 2014). Trata-se, portanto, de uma área de produção de conhecimento mais qualitativa, voltada para a atuação em nível individual e grupal, uma vez que se ancora em uma prática pautada na avaliação clínica.

#### 2.1.5 Teoria da Discrepância de Locke

Proposta por Locke (1969 apud MARTINEZ, 2002), a teoria da discrepância se embasa na relação entre os valores e necessidades pessoais e aqueles que são praticados no trabalho (LEITE, 2013). Segundo Martinez (2002) a satisfação é embasada pela percepção do indivíduo acerca do meio e o julgamento acerca da concomitância entre aquilo que ele percebe e sua expectativa de valor. Após esta

avaliação, é gerada uma emoção, que pode ser positiva ou negativa, indicando satisfação ou insatisfação.

Este processo de avaliação é individual, porém considera fatores relativamente estáveis do meio, doravante denominados fatores causais, os quais foram divididos por Locke em dois grandes grupos: (1) eventos e condições e (2) agentes. O primeiro se refere a fatores referentes às condições e à natureza do trabalho, abarcando: salário, possibilidade de ascensão/promoção, reconhecimento, conteúdo das atividades, ambiente físico e recursos do ambiente. O segundo grupo se refere aos atores do ambiente de trabalho, tais como colegas, superiores e subordinados. Além disto, inclui-se neste grupo a própria organização, sua relação com os funcionários, seus valores e forma de gestão (MARTINEZ, 2002).

#### 2.1.6 Satisfação no trabalho como estado de contentamento (SIQUEIRA, 2008)

Siqueira (2008) construiu um instrumento de avaliação da satisfação no trabalho com base na ótica multidimensional, apresentada anteriormente. A autora define o constructo como “a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações” (SIQUEIRA, 2008, p. 267). Neste sentido, a satisfação seria o conjunto das reações do sujeito a diversas características de seu ambiente de trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004). A autora realizou uma revisão e identificou cinco dimensões mais comuns na literatura, mesmo que com diferentes denominações, são elas: grau de contentamento com a natureza do trabalho, com os colegas do trabalho, com promoções, com a chefia e com o salário.

Siqueira e Gomide (2004) apontam que as dimensões chefia e colegas se referem ao aspecto relacional do trabalho, enquanto que a dimensão natureza do trabalho inclui as características da atividade realizada. Por fim, a noção de troca e a justiça na relação entre o indivíduo e a organização aparece representada nas dimensões salário e promoções, que se referem a maneiras de retribuição da empresa pelo trabalho realizado por seu funcionário.

Esta proposta está fortemente difundida no cenário brasileiro, por se tratar de uma estrutura validada empiricamente por meio do instrumento delineado pela autora. O instrumento tem apresentado boas propriedades psicométricas (COELHO; FAIAD, 2012), o que indica sua aplicabilidade ao contexto nacional. No presente estudo, optou-se por apoiar-se neste modelo, pois se trata de uma abordagem teórica com bases conceituais fortes e uma vasta gama de estudos que tem obtido dados sólidos no exame de sua consistência empírica.

## 2.2 Relação da Satisfação no trabalho com outras variáveis

A satisfação no trabalho é um dos temas mais estudados na literatura relacionada ao comportamento organizacional e à gestão de pessoas, tanto como variável independente, quanto como variável dependente (FOGAÇA, 2014). Neste sentido, as pesquisas indicam relações entre este constructo e diversos outros fenômenos organizacionais.

Cavanagh (1992 apud MARTINEZ, 2002) aponta que existem três grupos de variáveis apontadas na literatura como antecedentes da satisfação no trabalho: (a) diferenças no trabalho, (b) diferenças de personalidade e (c) diferença nos valores atribuídos ao trabalho.

As variáveis referentes a diferenças no trabalho estão relacionadas a todos seus aspectos psicossociais, incluindo suas dimensões físicas, relacionais e estruturais (MARTINEZ, 2002). Dentro deste grupo de variáveis, Valle (2007) descreve que a cultura organizacional, por ser a base da socialização e da construção de regras, valores e modelos de comportamento compartilhados, é uma variável antecessora importante com relação à satisfação no trabalho. Sob esta ótica, fatores como a autonomia, justiça, pressão por resultados e valores organizacionais podem ser determinantes para a satisfação com o trabalho realizado (MARQUEZE; MORENO, 2005). Martinez e Paraguay (2003), por sua vez, indicam que a remuneração, a natureza do trabalho, as oportunidades de promoção e reconhecimento, as condições físicas do ambiente de trabalho e a relação com colegas e chefias seriam alguns dos aspectos psicossociais que influenciam na satisfação no trabalho.

No que tange aos aspectos referentes a diferenças de personalidade, Valle (2007) aponta que variáveis disposicionais, tais como locus de controle e capacidade de enfrentamento, são indicados pela literatura como predecessores importantes da satisfação no trabalho. A autora expõe, ainda, que aspectos sócio-demográficos, por sua vez, têm apresentado baixa correlação com a satisfação no trabalho, porém os achados não são conclusivos e esta análise pode depender especificamente do contexto da organização pesquisada.

Por fim, as diferenças de valor atribuído ao trabalho dizem respeito à forma como cada sujeito avalia seu trabalho, conferindo-lhe maior ou menor grau de importância (MARTINEZ, 2002). Neste sentido, Marinho (1988) apresenta uma série de dados empíricos que indicam que os valores pessoais, bem como as experiências prévias, os significados a elas atribuídos e as expectativas delas

oriundas, são fortes antecedentes da satisfação no trabalho. O autor observa que estes fatores se refletem na forma como cada indivíduo percebe seu trabalho, gerando diferentes significados simbólicos para suas atividades laborais.

Fogaça (2014) descreve, ainda, uma importante relação entre a satisfação e o afeto no trabalho. O autor aponta que, a depender da perspectiva teórica acerca da satisfação no trabalho, o afeto poderá atuar como antecessor ou consequência deste fenômeno. Quando a satisfação é percebida como um componente afetivo, o afeto no trabalho pode ser percebido como um de seus indicadores, ao passo que, para autores que a compreendem como um julgamento avaliativo, o afeto atuaria como um antecedente.

A literatura indica que a satisfação com o trabalho tem importantes consequências, capazes de afetar o comportamento, o bem-estar e a saúde do trabalhador (MARQUEZE; MORENO, 2005). Segundo Valle (2007), a satisfação com o trabalho afeta o comportamento de diversas variáveis, estando relacionada a menores taxas de absenteísmo, rotatividade, e acidentes de trabalho, bom como a um incremento na produtividade. Além disto, a autora indica que o nível de satisfação no trabalho é um dos principais componentes da satisfação geral com a vida, o que demonstra que este fenômeno é central na vida do sujeito, capaz de ser generalizado para a percepção que ele tem acerca de sua vida de forma geral.

A relação entre satisfação no trabalho e saúde física e mental do funcionário vem sendo amplamente explorada na literatura e há uma tendência de que indivíduos satisfeitos adoeçam menos, ao passo que grupamentos funcionais insatisfeitos com seu trabalho constituem grupo de risco para uma série de patologias (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003). Esta relação é tão significativa que existem evidências de que a satisfação no trabalho estaria associada à longevidade



(MARTINEZ, 2002). Este dado está alinhado com àquele citado anteriormente, segundo o qual a satisfação no trabalho tem grande importância para a satisfação geral com a vida. Neste sentido, as consequências da satisfação no trabalho extrapolam as barreiras organizacionais, apresentando influência no bem-estar do indivíduo e em suas relações e atitudes para com outros aspectos de sua vida, principalmente as relações sócio-familiares (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o alcance dos objetivos propostos, definiu-se a aplicação do estudo com os seguintes delineamentos:

#### 3.1 Caracterização da Amostra

O Estado brasileiro é definido constitucionalmente como uma Federação, pois descentraliza o poder e os deveres estatais distribuindo-os dentre estados-membros (IURK, 2008). De maneira prática, esta delimitação define três esferas de atuação do poder público: federal, estatal e municipal, os quais possuem competências específicas e compartilhadas. Outra característica importante do Estado brasileiro é a divisão entre os poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, que atuam de forma independente e harmônica na efetivação das responsabilidades estatais.

Segundo Moraes (2012), cabe ao Poder Legislativo criar e atualizar a legislação vigente, bem como realizar fiscalizações político-administrativas e/ou financeiras. O Poder Executivo tem a função básica de aplicar o arcabouço legal aos casos concretos, administrando a máquina pública. Por fim, é papel do Poder Judiciário a solução de conflitos de interesse, com base na legislação vigente, substituindo as partes envolvidas e aplicando ações coercivas.

O Distrito Federal (DF) é uma exceção neste cenário. O DF é a menor unidade da federação, na qual se localiza a capital federal: Brasília. A Constituição Federal de 1988 veta a criação de municípios em seu território e define que sua organização político-administrativa acumula uma mescla de competências estatais e municipais. O líder do poder executivo é o Governador e a gestão da máquina pública distrital é centralizada no Governo do Distrito Federal (GDF). Além disto, por abrigar a capital do país, grande parte da máquina estatal federal está concentrada no DF.

Os agentes públicos são pessoas físicas que exercem funções estatais, ou seja, são as pessoas por meio das quais o Estado efetivamente age (SILVA, 2007). Eles podem ser divididos em duas grandes categorias: servidores e empregados públicos, sendo que a principal diferença está no fato que os empregados públicos estão vinculados a pessoas jurídicas de direito privado ligadas à Administração pública. Desta forma, o aparato legal que delimita as relações trabalhistas para cada um dos grupos é diferente, sendo que os empregados públicos são regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), que regulamentam as relações de trabalho de todo o setor privado (IURK, 2008).

A população do presente estudo são os agentes públicos, de todas as esferas e poderes, lotados no Distrito Federal (DF) do Brasil. Segundo o Anuário de 2014 da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), disponibilizado pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), o DF conta com 1.321.828 empregados formais, dentre os quais 523.211 atuam na administração pública. Este número representa cerca de 40% dos empregos formais, sendo a máquina pública o maior empregador da região. A maioria dos servidores e empregados públicos do DF é do sexo masculino (70,3%) e tem entre 18 e 39 anos (58,3%).

Para definição da amostra do estudo, utilizou-se o critério de Tabachnick e Fidell (2001) que recomenda uma proporção mínima de 10 respondentes por item do instrumento para garantir uma análise estrutural coerente dos dados. No presente estudo, participaram 160 funcionários públicos lotados no DF, amostra que atende os requisitos apresentados pelos autores.

### 3.2 Instrumentos e procedimentos adotados para coleta de dados

A coleta dos dados foi realizada por meio de formulário *online*, que foi enviado em grupos e fóruns que reúnem servidores públicos do DF. Com relação às opções

teóricas, foi utilizada a definição de satisfação no trabalho proposta por Siqueira (2008, p. 267), segundo a qual a satisfação no trabalho seria “a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações”, descrita operacionalmente por Fogaça (2014, p. 28) como “grau de contentamento com a natureza do trabalho, com os colegas do trabalho, com promoções, com a chefia e com o salário”.

Quanto à cultura de gestão do erro, utilizou-se a definição, baseada no trabalho de Van Dyck et al. (2005), de que cultura apoiada na Gestão do Erro é aquela que aceita que erros não podem ser completamente eliminados e incorpora práticas voltadas para a comunicação aberta sobre erros e manejo das conseqüências deles provenientes, minimizando danos e otimizando o desempenho organizacional.

Para coleta dos dados relativos à cultura de gestão do erro foi utilizada uma versão traduzida para o português da Escala de Cultura Organizacional de Gestão do Erro (VAN DYCK et al, 2005). Esta escala é composta por 17 itens que devem ser respondidos em uma escala tipo Likert, variando entre os extremos: “Não se aplica” e “Aplica-se completamente”. Segundo Santos e Porto (2012), a versão brasileira apresentou estrutura unifatorial e consistência interna Muito Alta de acordo com a classificação apresentada por Freitas e Rodrigues (2005).

Na mensuração da satisfação no trabalho, foi aplicada a versão reduzida da Escala de Satisfação no Trabalho (SIQUEIRA, 2008). O instrumento conta com 15 itens, avaliados em uma escala tipo Likert de sete pontos ancorada nos extremos: “Totalmente Insatisfeito” e “Totalmente Satisfeito”. Os níveis de consistência interna dos fatores variaram entre Alta e Muito Alta de acordo com a classificação apresentada por Freitas e Rodrigues (2005). São avaliados cinco fatores: satisfação

com (a) os colegas, (b) o salário, (c) a chefia, (d) a natureza do trabalho e (e) as promoções, definidos por Siqueira (2008, p. 270) da seguinte forma:

Satisfação com colegas: Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.

Satisfação com o salário: Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.

Satisfação com a chefia: Contentamento com a satisfação e capacidade profissional do chefe, com seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com promoções: Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com tempo de espera pela promoção.

Optou-se por este instrumento uma vez que ele tem evidências de validade recentes para o contexto brasileiro coletadas por Siqueira (2008). Além disto, trata-se de um instrumento ancorado em uma abordagem multidimensional da satisfação no trabalho, abordando as principais dimensões apontadas pela literatura (PORCARO-SOUSA, 2013), o que pode ampliar a compreensão do tema ao permitir análises mais específicas acerca de cada fator abordado. O questionário utilizado na pesquisa é apresentado na íntegra no Apêndice A.

### 3.3 Análise de dados

Os dados foram analisados com o uso do pacote estatístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) for Windows, versão 18.0. Primeiramente, limpou-se o banco de dados e procedeu-se com uma análise exploratória. Num segundo momento, procedeu-se com as análises fatoriais e de consistência interna (alfa de Cronbach) para os instrumentos. Por fim, a relação entre as variáveis foi mensurada por meio de correlações de Pearson.

## 4 RESULTADOS

Serão descritos a seguir os resultados relacionados com as análises fatoriais da Escala de Cultura Organizacional de Gestão do Erro (ECGE) e da Escala de Satisfação no Trabalho (EST), respectivamente. Posteriormente, serão apresentados os dados relativos às correlações de Pearson.

Da amostra original de 165 questionários, foram excluídos cinco devido à quantidade excessiva de casos omissos, restando uma amostra válida de 160 questionários. A seguir, foram realizados os testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnova e Shapiro-Wilk que indicaram distribuição normal para os dados relativos à EST. Para a ECGE, os dados foram normalizados utilizando uma transformação dos dados por meio de multiplicação pela  $\sqrt{2,5}$ .

Com relação à investigação de fatorabilidade, foi obtida a medida de adequação Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Foram obtidos KMOs de 0,83 e 0,92 para as escalas EST e ECGE, respectivamente. Os valores são caracterizados por Pasquali (2009) como meritório e maravilhoso. Também foi realizado teste de Esfericidade de Barlett, que foi significativo para ambas as escalas. Por fim, o último índice de fatorabilidade foi o determinante da matriz, que apresentou valores próximos de zero em todas as análises.

Para determinação do número de fatores foram utilizados os seguintes critérios: (1) análise dos componentes principais, (2) análise paralela e (3) existência de significado teórico e consistência semântica intra-fator. Para ambas as escalas, empregou-se método de Fatoração dos Eixos Principais (PAF), com rotação oblíqua (*oblimim*), considerando-se cargas fatoriais acima de 0,3.

#### 4.1 Análise Fatorial da Escala de Cultura Organizacional de Gestão do Erro (ECGE)

As análises indicaram a existência de estrutura unifatorial, explicando 48,5% da variância. Observou-se preponderância de um primeiro fator em detrimento dos restantes que explicavam valores muito residuais da variância da escala, bem como verificou-se que todos os itens carregaram de forma considerável (cargas acima de 0,4) nesse primeiro fator devendo, portanto, entender-se o construto como unidimensional. Vale, ainda, ressaltar que esta solução replica o modelo estrutural da escala original. Com relação à consistência interna, foi calculado o Alfa de *Cronbach* do fator que foi igual a 0,93. A Tabela 1 apresenta as cargas fatoriais de cada item do questionário no fator único.

Tabela 1 - Dados da Análise Fatorial da ECGE.

Itens	Carga Fatorial
Depois que um erro ocorreu, as pessoas nesta organização pensam bastante sobre como corrigi-lo.	,812
Se um erro ou engano acontece na nossa organização, nós refletimos sobre ele para entender como ele aconteceu.	,796
Em nossa organização nós temos aprendido muito com erros e enganos.	,793
Em nossa organização, erros nos ajudam a aprimorar o trabalho.	,742
Nesta organização, nós pensamos muito sobre como um erro poderia ter sido evitado.	,737
Quando as pessoas cometem erros ou enganos em nossa empresa, elas compartilham as informações com os outros para que eles não cometam o mesmo erro.	,719
Se algo dá errado, nós gastamos um tempo para analisar o ocorrido.	,703
Quando um erro ou engano acontece com alguém, as pessoas em nossa organização tentam analisá-lo completamente.	,690
Quando as pessoas em nossa organização não são capazes de lidar com um erro, elas podem contar com os colegas.	,672
Se um erro acontece em nossa organização, sempre há alguém que sabe como lidar com o problema.	,647
Quando alguém faz alguma coisa errada em nossa organização, nós imediatamente a corrigimos.	,631

Quando as pessoas em nossa organização cometem um erro, elas pedem conselhos aos colegas.	,620
Se não conseguimos lidar com um erro ou engano, nós contamos com os outros.	,606
Se for possível corrigir um engano, nós costumamos saber como fazê-lo.	,598
Erros nos fornecem informações importantes sobre como continuar nosso trabalho.	,451
Em nossa organização nós não abrimos mão do objetivo final, mesmo que nós cometamos erros ou enganos.	,418

Fonte: A autora (2016).

#### 4.2 Análise Fatorial da Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

Após a análise de fatorabilidade, que indicou adequação da amostra para análise fatorial, foram extraídos 5 fatores, de acordo com a proposta teórica de Siqueira (2008). A solução explicou 72,5% da variância. A Tabela 2 apresenta o nome e os alfas de *Cronbach* dos fatores, bem como as cargas fatoriais de cada variável.

Tabela 2 - Dados da Análise Fatorial da EST.

Variáveis	Satisfação com promoções (Alfa = 0,83)	Satisfação com a chefia (Alfa = 0,88)	Satisfação com a natureza do trabalho (Alfa = 0,87)	Satisfação com os colegas de trabalho (Alfa = 0,82)	Satisfação com o salário (Alfa = 0,9)
Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	0,986				
Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.	0,741				
Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	0,689				
Com o entendimento entre mim e meu chefe.		0,961			
Com a maneira como meu chefe me trata.		0,923			
Com a capacidade profissional do meu chefe.		0,625			
Com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim.			-0,829		



Com a variedade de tarefas que realizo.	-0,824	
Com a capacidade do meu trabalho de absorver-me.	-0,766	
Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho		0,859
Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.		0,717
Com a confiança que posso ter em meus colegas de trabalho.		0,668
Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.		0,912
Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.		0,857
Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.		0,784

Fonte: A autora (2016).

O Fator 1, denominado **Satisfação com promoções**, foi composto por três itens que avaliaram a satisfação com a as promoções, incluindo sua forma de realização e a quantidade de oportunidades. O Fator 2, denominado **Satisfação com a chefia**, também contou com três itens, que avaliaram o relacionamento com a chefia, incluindo suas habilidade técnicas e interpessoais. O Fator 3, denominado **Satisfação com a natureza do trabalho**, se relaciona ao contentamento com relação ao grau de interesse e absorção proporcionados pelas tarefas realizadas e também está composto de três itens.

O Fator 4, denominado **Satisfação com os colegas de trabalho**, também com três itens, avalia a satisfação com a colaboração, a amizade e a confiança no relacionamento com os colegas de trabalho. Por fim, o Fator 5, denominado **Satisfação com o salário**, conta com três itens que mensuram a satisfação com a remuneração recebida, em relação ao esforço, a quantidade de trabalho e à capacidade profissional do empregado. Ressalta-se que a estrutura obtida replica

fielmente os resultados da escala original, indicando que há evidências de sua validade na amostra do presente estudo, confirmando, assim, sua generalidade para diferentes contextos.

#### 4.3 Correlações entre as variáveis

As análises de correlação indicaram que existem relações lineares entre a cultura de gestão do erro e todos os fatores relativos à satisfação no trabalho. Estas correlações foram calculadas com 99% de confiança ( $p=0,01$ ), com exceção da relação entre a cultura de gestão do erro e a satisfação com o salário, que foi significativa com 95% de confiança ( $p=0,05$ ). Além disto, evidenciou-se que as relações são positivas, indicando que, para a amostra pesquisada, culturas organizacionais nas quais há predominância de práticas e valores voltados à gestão do erro estão relacionadas com uma maior satisfação com o trabalho.

Com relação à magnitude das correlações, Cohen (1988) indica que valores entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados pequenos; escores entre 0,30 e 0,49 podem ser considerados como médios; e valores acima de 0,50 podem ser interpretados como grandes. Neste sentido, observou-se que a correlação entre a cultura de gestão do erro e a satisfação com o salário foi pequena ( $r=0,2$ ), ao passo que as relações com o contentamento com as promoções ( $r=0,39$ ), a chefia ( $r=0,47$ ) e a natureza do trabalho ( $r=0,36$ ) foram médias e a relação com a satisfação com os colegas de trabalho ( $r=0,53$ ) foi grande. A Tabela 3 apresenta um resumo dos dados obtidos nas análises de correlação de Pearson.

Tabela 3 - Dados das correlações de Pearson.

		Satisfação com promoções	Satisfação com a chefia	Satisfação com a natureza do trabalho	Satisfação com os colegas de trabalho	Satisfação com o salário
Cultura de Gestão do Erro	Coeficiente de Correlação de Pearson	0,385**	0,465**	0,355**	0,531**	0,196*
	N	156	157	157	157	157

\*\*Correlação significativa a um nível de 99% de confiança ( $p=0,01$ )

\* Correlação significativa a um nível de 95% de confiança ( $p=0,05$ )

Fonte: A autora (2016).

Os dados evidenciam, portanto, fortes correlações entre todas as variáveis avaliadas, com exceção da relação entre cultura de gestão do erro e satisfação com o salário. A seguir, estes resultados serão analisados, sob a luz da literatura da área, com o objetivo de dar significado teórico aos dados apresentados.

## CONCLUSÃO

O objetivo principal do estudo foi avaliar a relação entre características de um ambiente com cultura de gestão do erro e a percepção de satisfação no trabalho no âmbito do funcionalismo público do Distrito Federal (DF). As análises de correlação apresentadas permitiram alcançar este objetivo, ao apontar que existe relação linear positiva entre as variáveis estudadas.

Este resultado está de acordo com a literatura analisada, que aponta a importância dos aspectos culturais na promoção da satisfação no trabalho. A cultura de gestão do erro, especificamente, tem características importantes que são apontadas na literatura como promotoras da satisfação no trabalho, tais como: autonomia, flexibilidade e comunicação aberta.

Chaves, Ramos e Figueiredo (2011), apresentaram resultados que indicaram que a flexibilidade e autonomia eram fatores relevantes na percepção de satisfação com o trabalho de enfermeiros. Martinez (2002) encontrou resultados semelhantes com uma amostra de profissionais que atuavam na administração de planos de previdência privada. A autora indicou que estes fatores estão relacionados com a noção de controle do próprio trabalho que é apontada na literatura como uma fonte de bem-estar.

Sant'anna, Moraes e Kiliminik (2005) e Regis e Porto (2011) apresentam dados que apontam para a importância de uma comunicação efetiva e democrática na promoção da satisfação com o trabalho de enfermeiros e administradores. No trabalho de Sant'anna, Moraes e Kiliminik (2005), os autores indicam, ainda, que a comunicação nestes moldes foi apontada como uma competência essencial para a

vantagem competitiva das organizações, uma vez que está ligada a modelos de gestão mais modernos e a retenção e valorização de talentos.

Por fim, vale ressaltar que, apesar de todos os fatores de satisfação com o trabalho terem apresentado correlações com a cultura de gestão do erro, a correlação com a satisfação com o salário foi fraca e apresentou menor intervalo de confiança. Campos e Malik (2008) indicam que o salário não é o melhor preditor para o comportamento e rotatividade dos profissionais, uma vez que sua influência é maior no recrutamento do que no dia-a-dia de trabalho. Os resultados obtidos no presente estudo vão de encontro a estes dados, indicando que a satisfação com o salário é de um fator menos influenciado pela cultura organizacional.

O presente estudo apresentou, portanto, uma visão geral da relação entre os dois constructos estudados. Os dados apresentados são de grande relevância na medida em que ampliam os conhecimentos acerca dos temas e permitem vislumbrar caminhos na promoção de ambientes de trabalho mais salubres e eficientes. Apesar disto, é necessário que novos estudos sejam conduzidos para explorar melhor esta relação, indicando noções de causalidade e outros fatores que podem influenciá-la ou mediá-la.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Eunice. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 18-25, abr./jun., 1998.
- ANDRADE, Sílvia. **Cultura organizacional e a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil**: um estudo de caso. 2006. 192 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.
- ARAUJO, Luciane; MENDES, Ana Magnólia. Construção teórica. In: ARAUJO, Luciane; MENDES, Ana Magnólia. **Clínica psicodinâmica do trabalho**: práticas brasileiras. Brasília: Ex libris, 2011. p. 19-44.
- BAKER, David, DAY, Rachel; SALAS, Eduardo. Teamwork as an Essential Component of High-Reliability Organizations. **Health Services Research Journal**, Chicago, v. 41, n. 4, p. 1576-1598, ago, 2006.
- BERNSTORFF, Vitor Hugo. **Relações entre satisfação, competência, saúde e absenteísmo no trabalho em uma grande instituição bancária pública**. 2007. 329 f. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, 2013.
- BIERLY, Paul; SPENDER, J. C. Culture and High Reliability Organizations: The Case of the Nuclear Submarine. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 21, n. 4, p. 639-656, ago, 1995.
- BOTELHO, Delane. **Organizações de aprendizagem**. 1997. 106 f. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição: República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. MINISTÉRIO do Trabalho e Emprego – MTE. **Anuário da Relação Anual de Informações Sociais ação Anual de Informações Sociais – RAIS**. Brasília: disponível em <[http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_anuario\\_rais/caged\\_anuario\\_raistela10.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_anuario_rais/caged_anuario_raistela10.php)>. Acessado em Fevereiro 2016.
- BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: LIMA, Suzana. (Org) **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003, p. 111-161.
- BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; VEIGA, Heila; MACÊDO, Laura. Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, Brasília, v. 8, n.1, p. 142-163, jan./jun., 2008.
- CAMPOS, Claudia; MALIK, Ana Maria. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 347-368, mar./jun., 2008.
- CAVANAGH, Stephen. Job Satisfaction of nursing staff working in hospitals. **Journal Advanced Nursing**, v. 17, n. 6, p. 704-711, jun., 1992.

CHAVES, Lilian; RAMOS, Laís; FIGUEIREDO, Elisabeth. Satisfação profissional de enfermeiros do Trabalho no Brasil. **Acta Paul Enferm**, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 507-513, 2011.

CIGULAROVA, Konstantin; CHENB, Peter; ROSECRANCE, John. The effects of error management climate and safety communication on safety: a multi-level study. **Accident Analysis and Prevention**, Atlanta, v. 42, p. 1948-5006, 2010.

CODA, Roberto. Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos. Tese (Doutorado) – 1986, Universidade de São Paulo, 1986.

COELHO, Francisco. FAIAD, Cristiane. Evidências de validade da Escala de satisfação no trabalho. **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 111-121, 2012.

COELHO, Francisco. **Suporte à Aprendizagem, Satisfação no trabalho e Desempenho: um estudo multinível**. 2009. 301 f. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, 2009.

COHEN, Jacob. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Nova York: Academic Press, 1988.

DEJOURS, Jacques Christophe. **Travail: usure mentale - Essai de Psychopatologie du Travail**. Paris: Le Centurion, 1980.

DUARTE, Fernanda. **Dispositivos para a escuta clínica do sofrimento no trabalho: Entre a clínica da cooperação e das patologias**. 2014. 142 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, 2014.

FAIAD, Cristiane; ANTONIO JUNIOR, Francisco. Evidências de validade da escala de satisfação no trabalho. **Avaliação Psicológica**, Itatiba, v. 11, n. 1, p. 111-121, abr. 2012.

FERRAZ, Renato; LOPES, Evandro. Satisfação no trabalho: comparação de duas escalas de medida por meio de equações estruturais. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 14, n. 1, p. 39-47, jan./abr. 2015.

FERREIRA, Mario César; SEIDL, Juliana. Mal-estar no Trabalho: Análise da Cultura Organizacional de um Contexto Bancário Brasileiro. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 25, n.2, p. 245-254, abr./jun. 2009.

FOGAÇA, Natasha. **“Trabalhador feliz é mais produtivo?” A relação entre bem-estar no trabalho, satisfação no trabalho e desempenho individual no trabalho e o papel dos componentes da estrutura organizacional**. 2014. 120 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, 2014.

FRANCO, Mário José; FERREIRA, Tânia Sofia. Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem. **Comportamento organizacional e gestão**, Lisboa, v. 13, n. 2, p. 169-189, 2007.

FREITAS, André Luis Policani; RODRIGUES, Sidilene Gonçalves. **A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach**. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 12., 2005, Bauru. Anais

eletrônicos... Bauru: Unesp, 2005. Disponível em:  
<file:///C:/Users/1208780/Downloads/Freitas\_ALP\_A%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20da%20confiabilidade.pdf >. Acesso em: 1º dez. 2015.

GONÇALVES, Vânia. **Gestão do risco nas organizações de saúde**: percepção dos profissionais face ao papel do gestor de risco. 2008. 152 f. Dissertação (Mestrado) – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2008.

HACKMAN, Richard; OLDHAM, Greg. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, p. 250-279, 1976.

HANCER, Murat; GEORGE, Thomas. Job satisfaction of restaurant employees: an empirical investigation using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, Richmond, v. 27, n. 1, p. 85-100, fev., 2003.

HERNANDEZ, José Augusto Evangelho; MELO, Flávia Monteiro. O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 3, n. 1, p. 11-26, jan./jun. 2003.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara. **The motivation to work**. New York: Wiley, 1959.

HOMSMA, Gert et al. Overcoming Errors: A Closer Look at the Attributional Mechanism. **Journal of Business and Psychology**, New York, v. 21, n. 4, p. 559-583, jun. 2007.

IURK, Cassiano. **Noções de Direito Administrativo**. Cuiabá: EdUFMT, 2008.

KIM, D. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 35, n. 1, p. 37 - 50, 1993.

LEITE, Mônica. **Satisfação no trabalho**: determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes. 2013. 106 f. Dissertação (Mestrado) - Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia, 2013.

LOCKE, Edwin. What is job satisfaction? **Organization Behavior Human Performance**, v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

LOCKE, Edwin. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, Marvin; (Org.) **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976, p. 1297-1349.

MARINHO, Maria de Salette Corrêa. Abordagens teóricas à satisfação no trabalho: um balanço crítico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 28, n. 4, p. 41-48, out/dez, 1988.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Cláudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho – uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005.



MARTINEZ, Maria Carmem; PARAGUAY, Ana Isabel. Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, vol. 6, p. 59-78, dez. 2003.

MARTINEZ, Maria Carmen. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador**. 2002. 243 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2002.

MARTINS, Luís. Organizações de saúde: por uma cultura da fiabilidade. In FRAGATA, José; MARTINS, Luís. **O Erro em Medicina: Perspectivas do indivíduo, da organização e da sociedade**. 2ª ed., Coimbra, Almedina, 2005, págs. 215- 252.

MARTINS, Maria do Carmo; SANTOS, Gisele. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico**, Porto Alegre, v. 11, n. 2, pp. 195-250, jul./dez. 2006.

MASLOW, Abraham. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, p. 370-396, 1943.

MATTOS, Rafael; FARIA, Ana Maria; OLIVEIRA, Sandra Regina. Organizações que aprendem: a influência das novas tendências de gestão no Brasil. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, 4, Resende, 2007. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/811\\_811\\_artigo%20rafael%20com%20autores.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/811_811_artigo%20rafael%20com%20autores.pdf)> Acesso em 7 dez. 2015.

MORAES FILHO, Marco Antonio. **Noções de Direito Administrativo**. Fortaleza, 2012. (Apostila).

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TRABALHO. International Labour Office. **Psychosocial factors at work: recognition and control**. Report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health - Ninth Session. Geneva: 1984.

PINTO, Giselle; CHAVEZ, Jose. O uso do coeficiente Alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação dos serviços no setor de transporte urbano por ônibus. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 32, Bento Gonçalves, 2012. **Anais**. Rio de Janeiro: ABEPRO. 2012.

PORCARO-SOUSA, Giovana Z.. **A relação entre condições para criar e satisfação no trabalho: o caso de pesquisadores de uma empresa pública**. 2013. 177 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Brasília, 2013.

REGIS, Lorena; PORTO, Isaura. Necessidades humanas básicas dos profissionais de enfermagem: situações de (in)satisfação no trabalho. **Rev Esc Enferm USP**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 334-341, 2011.

REICHERS, A. E.; SCHNEIDER, B. Climate and culture: An evolution of constructs. In: SCHNEIDER, B., **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990, pp. 5–39.

REICHERS, Arnon; SCHNEIDER, Benjamin. Climate and culture: An evolution of constructs. In: Schneider, Benjamin (Ed.). **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990, p. 5–39.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 9ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANT'ANNA, Anderson; MORAES, Lúcio; KILIMNIK, Zélia. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 1-22, jan./jul., 2005.

SANTOS, Bruno. **Satisfação no trabalho**: o caso de um banco. 2012. 67 f. Dissertação (Mestrado) – Instituto Politécnico de Setúbal, 2012.

SANTOS, Joana Vieira; SUSTELO, Margarida. Cultura organizacional e satisfação profissional: estudo desenvolvido num hospital privado. **Psico**, Porto Alegre, v. 40, n. 4, pp. 467-472, out./dez. 2009.

SANTOS, Mariana; PORTO, Juliana. Desenvolvimento profissional e gestão do erro: como a cultura organizacional pode favorecer o desenvolvimento individual. In: Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 5, Rio de Janeiro, 2012. **Anais**. Porto Alegre: Artmed. 2012.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1992.

SILVA, Bruno. **Direito administrativo para concursos**. Brasília: Fortium, 2007.

SILVA, Narbal. As Interseções entre Cultura e Aprendizagem Organizacional. **Convergencia Revista de Ciencias Sociales**, Toluca de Lerdo, v. 8, n. 26, p. 55-76, set./dez., 2001.

SILVA, Nerbal; ZANELLI, José Carlos. Cultura Organizacional. In BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ZANELLI, José Carlos. (Org.) **Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 407-463.

SILVA, Nerbal; ZANELLI, José Carlos. Cultura Organizacional. In BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ZANELLI, José Carlos. **Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 407-463.

SIQUEIRA, Mirlene. Satisfação no trabalho. In Siqueira, Mirlene. (Org.) **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 265-274.

SIQUEIRA, Mirlene; GOMIDE, Sinésio. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ZANELLI, José Carlos. (Org.) **Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 300-330.

SMITH, Patricia; KENDALL, Lorne; HULIN, Charles. **Measurement and satisfaction in work and retirement**. Chicago: Rand McNally, 1969.

SOUZA, Yeda. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **Revista administração de empresas**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 1-16, jan./jun., 2004.

TABACHNICK, Barbara G., FIDELL, Linda S. **Using Multivariate Statistics**. 4 ed. Boston : Allyn and Bacon, 2001.

TODOROV, João Claudio. Quem tem medo de punição? **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 37-40, abr. 2001.

VALLE, Ângela Rocha. **Monitoramento da Satisfação no Trabalho em uma Empresa Financeira**. 2007. 181 f. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, 2007.

VAN DICK, Cathy, et al. Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: a Two Study Replication. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 90, n.6, p. 1228-1240, nov. 2005.

VAN DICK, Cathy. The tragic 1996 Everest expedition: a tale of error culture. **Netherlands Journal of Psychology**, Hertogenbosch, v. 65, n 1, p. 22-34, mar. 2009.

VILLARDI, Beatriz; LEITÃO, Sergio. Organizações de aprendizagem e mudança Organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 53-70, maio/jun., 2000.

WEICK, Karl; STUCLIFFE, Kathleen; OBSTFELD, David. Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness. In: BOIN, Arjen (Org.). **Crisis Management** – Volume III. Londres: Sages, 2008, p.31-66.

WEISS, D. J et al. **Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire**. Minneapolis: University of Minnesota, IndustrialRelation Center, 1967.

## APÊNDICE A – Questionário utilizado na pesquisa

### CULTURA DE GESTÃO DO ERRO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa sobre cultura e satisfação no trabalho dentre os trabalhadores do DF, sob a responsabilidade de Mariana Marques, aluna de Pós-Graduação do UNICEUB. O objetivo é investigar a relação entre a cultura de gestão do erro e a satisfação com o trabalho no contexto dos trabalhadores do DF.

Serão apresentados a seguir dois questionários acerca da sua opinião sobre aspectos de seu trabalho atual. Para respondê-los, pedimos que pense em situações reais de seu dia-a-dia na empresa.

Sua participação é voluntária e livre de qualquer recompensa, podendo se recusar a participar ou interromper a qualquer momento. Suas respostas são sigilosas e serão inseridas em um banco de dados não identificável, com as dos demais participantes. Os dados serão analisados em conjunto com tratamento ético e rigoroso; portanto, responda de forma honesta, que represente a sua real opinião.

O tempo para responder todo o questionário é de, aproximadamente, 10 minutos.

#### Escala de Satisfação no Trabalho

Neste questionário, pedimos-lhe que considere sua satisfação frente ao seu atual trabalho. Por favor, para cada item abaixo, assinale a alternativa que descreve seu grau de satisfação ou insatisfação com relação ao aspecto apresentado.

NO MEU TRABALHO ATUAL, QUÃO SATISFEITO SINTO-ME...

	Totalmente insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.							
Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.							
Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.							
Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.							
Com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim.							

Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.							
Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.							
Com a capacidade do meu trabalho de absorver-me.							
Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.							
Com o entendimento entre mim e meu chefe.							
Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.							
Com a maneira como meu chefe me trata.							
Com a variedade de tarefas que realizo.							
Com a confiança que posso ter em meus colegas de trabalho.							
Com a capacidade profissional do meu chefe.							

### Questionário de Cultura Organizacional de Gestão do Erro

Neste questionário gostaríamos de saber sua opinião sobre como as pessoas da sua organização, em geral, lidam com situações difíceis e com erros. Por favor, leia as afirmações abaixo e assinale uma das cinco opções de resposta.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Discordo totalmente
Quando as pessoas cometem erros ou enganos em nossa empresa, elas compartilham as informações com os outros para que eles não cometam o mesmo erro.					
Se um erro ou engano acontece na nossa organização, nós refletimos sobre ele para entender como ele aconteceu.					
Se não conseguimos lidar com um erro ou engano, nós contamos com os outros.					

Em nossa organização, erros nos ajudam a aprimorar o trabalho.					
Nesta organização, nós pensamos muito sobre como um erro poderia ter sido evitado.					
Se algo dá errado, nós gastamos um tempo para analisar o ocorrido.					
Se um erro acontece em nossa organização, sempre há alguém que sabe como lidar com o problema.					
Quando as pessoas em nossa organização não são capazes de lidar com um erro, elas podem contar com os colegas.					
Depois que um erro ocorreu, as pessoas nesta organização pensam bastante sobre como corrigi-lo.					
Quando as pessoas em nossa organização cometem um erro, elas pedem conselhos aos colegas.					
Erros nos fornecem informações importantes sobre como continuar nosso trabalho.					
Quando alguém faz alguma coisa errada em nossa organização, nós imediatamente a corrigimos.					
Se for possível corrigir um engano, nós costumamos saber como fazê-lo.					
Quando um erro ou engano acontece com alguém, as pessoas em nossa organização tentam analisá-lo completamente.					
Em nossa organização nós não abrimos mão do objetivo final, mesmo que nós cometamos erros ou enganos.					
Em nossa organização nós temos aprendido muito com erros e enganos.					

### Dados Sociodemográficos

Em que tipo de empresa você trabalha?

- Pública
- Privada

Caso trabalhe em uma instituição pública, a qual esfera ela pertence?

- Federal

- Estadual
- Distrital
- Municipal

Caso trabalhe em uma instituição pública, a qual dos poderes ela está ligada?

- Executivo
- Judiciário
- Legislativo

Em qual estado você trabalha? \_\_\_\_\_

Sexo

- Feminino
- Masculino

Escolaridade

- Ensino fundamental completo
- Ensino médio completo
- Ensino superior completo
- Pós-graduação (lato e/ou stricto sensu) completa

**Obrigado pela participação!**