**Introdução**

A presente dissertação tem como objetivo verificar em que medida o grau de detalhamento de procedimentos para a resolução de um problema afeta a satisfação com a tarefa e a responsabilidade percebida pela solução encontrada, por parte dos indivíduos que resolvem esse problema.

Atualmente no setor empresarial as regras, a satisfação e a responsabilidade são temas muito abordados, haja vista que as empresas estão mais preocupadas com a saúde mental dos seus colaboradores e segundo Siqueira (2010), as organizações estão mais interessadas em valorizar o capital humano, pois através da mão-de-obra braçal e intelectual deste capital é que as empresas alcançam suas metas estabelecidas e obtêm recompensas de todos os investimentos.

De acordo com Davenport (1999/2001), os empregados de uma organização têm aptidões, comportamentos, energias pessoais e tempo que lhes são próprios. Esses elementos criam o capital humano.

A partir do início da década de 70, as organizações vêm dando muita importância ao estabelecimento de suas regras, às suas crenças, aos seus valores, para que de facto venham a ser seguidos.

 Essas regras, são consideradas como um método de controle, possibilitando uma mais nítida visão de como interagir com as pessoas a quem elas se aplicam. É supondo a influência das regras nas empresas que os seus dirigentes tomam decisões no intuito de conseguir seus interesses empresariais (Amorim, Santos & Silva, 2010).

As regras são de suma importância dentro de uma empresa, uma vez que servem para disciplinar o comportamento dos funcionários. Elas limitam o comportamento de uma pessoa.

De acordo com Santos (2009), as regras em excesso têm reflexos no assumir de responsabilidades e na satisfação daqueles que a elas são forçados para realização de tarefas. O comportamento da pessoa que está submetida a seguir as regras deve ser monitorado para garantir que ele esteja praticando-as.

Mesmo que os indivíduos avaliem as regras como boas, eles sentem uma força externa obrigando-os a se comportarem de acordo com as mesmas e sentem justificado dessa forma o seu comportamento (Santos, 2009).

Pessoas que criam regras, certamente, identificam-se com elas e assim o efeito da pressão externa acaba tornando-se mais fraco. As regras são pressão externa que impede os sujeitos tomarem suas decisões, ou seja, essa pressão que vem de fora trabalha contra a autonomia do sujeito. Portanto, as consequências desses efeitos causam mudança na expectativa de responsabilidade do indivíduo, fazendo com que ele deixe de agir conforme sua motivação intrínseca, para agir de acordo com a motivação extrínseca.

Embora o comportamento seja quase sempre motivado, também é quase sempre biologicamente, culturalmente e circunstancialmente determinado.

É muito importante que as organizações possuam a capacidades de renovação, inovação, adaptação às mudanças internas, e externas, resolução de problemas, utilização das informações para enriquecer seus conhecimentos (Ribeiro, 2008). Essas capacidades dão mais condições à empresa para realizar melhores trabalhos e atender as necessidades dos seus colaboradores e clientes dentro do ambiente organizacional. Contudo, essas melhorias podem chegar a refletir boas mudanças no comportamento de cada um deles, fazendo com que os trabalhadores realizem suas tarefas com mais responsabilidade e satisfação. Acredita-se que essa satisfação refletirá de forma positiva em suas vidas particulares, aumentando a auto-estima de cada um, e assim, causando motivação para trabalharem em tais empresas que proporcionem tais capacidades.

Maslow (1943), na sua teoria motivacional diz que as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de preponderância relativa, e que as necessidades mais preponderantes estão na base da hierarquia, que são as fisiológicas e na parte superior ficam as necessidades de auto-realização. O autor relata que mesmo que as necessidades básicas de uma pessoa estejam satisfeitas, ela ainda poderá ter uma insatisfação, uma inquietação se sua a necessidade de auto-realização não for realizada e se realizada o indivíduo se sente finalmente feliz. Ele ainda diz que as necessidades deixam de ser tão importantes, logo que elas são satisfeitas.

Quando uma empresa ocasiona motivação, automaticamente ela está oferecendo aos seus colaboradores a oportunidade de satisfazer suas necessidades e assim adquire funcionários mais produtivos (Siqueira, 2010). Uma organização de qualidade sempre preza pela motivação de seus funcionários.

Para Bom Sucesso (1997), qualidade de vida no meio organizacional é responsabilidade da empresa. Na medida em que a empresa investe em melhorias para oferecer melhores condições aos seus trabalhadores, ela diminui bastante a insatisfação, uma vez que a insatisfação com o trabalho e no ambiente organizacional, pode ocasionar sofrimento mental levando o trabalhador a desenvolver síndromes ou até doenças, que são conhecidas por doenças ocupacionais.

Dependendo da maneira que uma empresa aplica suas regras com seus pormenores, poderá ser avaliado o nível de responsabilidade e de satisfação dos seus funcionários. E nesta perspetiva esperamos que com este estudo seja possível contribuir para perceber a responsabilidade e satisfação de uma pessoa na tomada de decisão e na realização das tarefas que lhe sejam solicitadas dentro da empresa em que trabalha.

Referentemente à *organização desta dissertação*, ela encontra-se dividida em quatro partes. A primeira parte está composta por uma breve introdução ao tema, onde está justificada o objeto, o problema em estudo e a sua importância para colaboradores de empresas. Na segunda parte está o seu enquadramento teórico, onde é dado uma ênfase ao objetivo geral e são apresentadas as hipóteses da investigação. Em seguida vem a terceira parte com a apresentação do estudo empírico e os resultados atingidos. As conclusões são apresentadas na quarta parte onde também constam as limitações e sugestões para posteriores pesquisas.

**1. Enquadramento Teórico**

**1.1. Regras nas Organizações**

Desde da época da evolução nas empresas, a escola das relações humanas deu ênfase à importância da satisfação humana para a eficiência na produção, como também ao comportamento e ao relacionamento entre funcionários, uma vez que teriam um envolvimento direto com os objetivos planejados pela organização. O homem começou a ser considerado como um ser social, dirigido pelas regras e valores do grupo informal (Marques, 2010).

O desafio de adaptar o indivíduo a organização não é um processo recente. As preocupações iniciais apareceram com os antigos filósofos gregos. Foi levantada a hipótese por Max Weber que a organização pode acabar a personalidade individual com a imposição de regras e procedimentos no sentido o relacionamento das pessoas (Chiavenato, 2009). Um pessoa quando segue regras pormenorizadas deixa de agir conforme suas vontades, adotando um comportamento forçado.

Para Maslow (1970), determinação que possibilita controlar determinantes interiores e exteriores contribuem no comportamento do indivíduo até mesmo de forma consciente e inconsciente.

 As regras estão sempre presentes nas organizações e analisando de outra forma, sem elas seria praticamente impossível manter um ambiente de trabalho equilibrado, uma vez que elas servem para ajudar as pessoas a trabalharem de forma organizadas, estruturada e adaptarem-se a cultura local. De acordo com Coltro (2006), essas regras são lógicas porque são coerentes com os objetivos propendidos.

E ainda de acordo com o autor as normas e leis são legais porque atribuem aos líderes uma capacidade de coação sobre os subordinados e assim como, os meios coercitivos adequados para  atribuir a disciplina. Ele também afirma que os regulamentos e normas são registrados para assegurar uma interpretação metódica e sinônima. Desta forma, para o autor, não desperdiçam trabalhos e permitem um padrão dentro da instituição.

A forma como são regidas as ordens no trabalho e a execução na função são certificados por um conjunto de normas e regras na tentativa de assentar completamente o colaborador às exigências da função e às exigências da empresa que é levar a maior produtividade (Coltro, 2006).

 As regras seguem padrões estabelecidos que normalmente são aceites  e dificilmente indagadas. Em consequência, as regras de uma empresa exprimem em parte a cultura de um país, que inclui os conhecimentos, hábitos e até o mesmo modo de pensar.

Independentemente de ser ou não local de trabalho as regras estão sempre presentes, por onde quer que se vá. Exemplo para essa situação, seria quando uma pessoa ao entrar num ambiente, tem por educação cumprimentar as pessoas existentes no local, ou até mesmo ao passar por algum conhecido na rua.

Chiavenato (2009), relata que as regras são determinadas e relacionadas com o comportamento na organização. Os novos integrantes devem aprender essas regras para serem recebidos no grupo.

Para Santos (2009), as regras são consideradas uma maneira de construir relações e concordâncias entre pessoas, instituições e grupos. O autor diz que as regras são importantes para regular comportamento de pessoas, tanto ligados a uma sociedade, como ligado a uma instituição. Elas servem como prevenção na maneira incorreta de executar o trabalho.

Nem sempre o facto das regras serem pormenorizadas para que sejam obedecidas com responsabilidade pelos grupos naquele determinado ambiente trabalhista, social ou até mesmo familiar fazem com que sejam praticadas com satisfação.

Em um dos estudos de Souza (citado por Andrade, 2001), foi constatado que as instituições com tarefas estruturadas mostram clareza organizacional, excelentes níveis de desempenho e conformidade às regras e procedimentos.

De acordo com os autores Barbosa, Queiroz e Alves (2011), desde os primeiros anos de vida o ser humano tem que seguir regras que estão baseadas em várias fases que são:

1) Infantil nos primeiros anos os princípios morais ainda não existem. A partir dos três até os cinco anos, normalmente, as regras começam a ser cumpridas, contudo, elas são externas e derivam de pais, avós, e outros adultos próximos que são responsáveis pela criança ou que os que cuidam delas. Nessa fase existe obediência para que não venha haver punições e assim conseguir coisas que sejam interessante para si próprio, afinal esta é uma fase egocentrismo.

2) Logo em pouco tempo, na fase da puberdade é percebido que essas pessoas mais velhas querem obediência e respeito a elas e se assim não for feito, não irá ser alcançado o que deseja-se.

3) Na adolescência as pessoas começam a comportar-se de acordo com as regras de um grupo, uma vez que ele torna-se valoroso para elas. As normas dão garantia que os outros membros confiam nelas e todos podem confiar uns nos outros. A partir daí acontece uma demonstração que já foi aprendido a obedecer ao grupo, pois essas normas já são convenientes e que foi deixado de lado o individualismo.

4) Na fase adulta aprende-se que é preciso obedecer a determinadas regras, além das individuais e as de grupos pertencentes, uma vez que sem elas é extremamente difícil viver numa sociedade maior. As ligações sociais obrigam as pessoas respeitarem as normas reconhecidas como sendo importantes à sua preservação.

5) A última etapa da moralidade é quando é percebido que há normas universais que não só fazem possível a vida em sociedade, mas quando são prioridades deixam a vida bem melhor para todos.

Tomazi (2010), afirma que a partir do momento que nascemos, já encontramos valores, regras, costumes e práticas sociais. Da mesma forma que encontramos prontos uma maneira de fabricar a vida material. O autor afirma que por diversas vezes, não é possível interferirmos, nem evitarmos as regras já determinadas.

Ora, na medida que uma pessoa nasce encontra regras estabelecidas numa sociedade, também é encontrado regras estabelecidas a partir do momento que um indivíduo incorpora-se numa determinada empresa.

Toda a empresa possui suas regras, para que o ambiente esteja controlado, logo o ambiente sem controlo, não pode preservar sua cultura , seus valores, o respeito mútuo, a ordem, e para isso são impostas as regras.

As regras dentro de uma empresa possibilitam maior visão, no que se refere ao grau de responsabilidade dos funcionários com suas respetivas atividades, como também ao grau de satisfação, e isso acontece a partir do momento que o funcionário começa a exercer suas tarefas.

Segundo Krasner (2012), os regulamentos também são considerados como as origens, princípios, regras e normas subentendidos ou claras e procedimentos de tomada de decisões de determinada área. Ele ainda fala que os princípios são confianças em acontecimentos, questões morais e causas. As normas são modelos de referências de comportamento determinados em limites de direitos e obrigações. As regras são ordens prescritas ou proscritas para a ação. As atuações para tomadas de decisões são formas habituais de agir que predominam na execução da decisão.

Oliveira e Costa (2013) relatam que as empresas atualmente almejam o trabalhador que seja flexível, que tenha boa capacidade de adaptação as normas da empresa. Torna-se importante essa capacidade de adaptação, porque se a pessoa for trabalhar numa organização com regras pormenorizadas, não terá grandes possibilidades de torna-se insatisfeito. Logo, é importante que as organizações tenham chefe de equipe que possa conduzir funcionários de forma eficaz. Como afirma Protágoras (citado por Marconatto, s. d.) que um chefe deve convencer seus subordinados a admitir a qualidade das regras superiores e praticá-las. Entretanto, ele não irá garantir que os funcionários que trabalhem numa empresa que utilize regras detalhadas estejam satisfeitos.

Os colaboradores podem perder o compromisso com a organização quando encontram regras, regulamentos ou procedimentos que os tornem limitados e assim os afetem psicologicamente, deixando-os sem estímulos e insatisfeitos (DeHart-Davis & Pandey, 2005).

As normas e valores interferem muito mudando o comportamento das pessoas (Raskin, 2003).

As regras dentro de uma instituição são determinadas por um método de formalização para que possam ser utilizadas objetivando um controle no comportamento organizacional (Wagner & Hollenbeck, 2009). E, portanto, os autores afirmam que formalização é a condição para desenvolver normas escritas necessárias para a coordenação através da padronização. Eles citam três tipos de formalização existentes nas organizações que são:

1) Formalização por regras: são elaborados condutas gerais e regras que são documentados para orientar todos os funcionários de uma empresa.

2) Formalização por fluxo de trabalho: é o método que estabelece normas, ou objetivos, para o movimento constante de trabalho de uma organização.

3) Formalização por cargo: mantém o padrão da realização contínua de trabalho.

Wagner e Hollenbeck (2009) relatam que as organizações além da formalização utilizam também a padronização que são aplicadas através dos sistemas de:

* Profissionalização são utilizadas pessoas capacitadas profissionalmente, e que são dotadas de habilidades e qualificações para efetuar trabalho o qual não se progrediram especificações por escrito.
* Treinamento: Os funcionários são ensinados para obterem conhecimentos e habilidades fundamentais à execução de trabalhos característicos dentro da instituição.
* Socialização: Ensina-se aos novos colaboradores as regras da empresa.

Esses sistemas objetivam garantir que os funcionários possuam capacidades para exercer com eficácia suas tarefas (Wagner & Hollenbeck, 2009).

Quando uma organização introduz suas regras de forma eficaz a serem seguidas por seus colaboradores, automaticamente está colaborando com eles e dando-lhes condições para saber administrar suas tarefas.

De acordo com estudos de DeHart-Davis (2009), quando as regras eficazes são aplicadas a empresa é fortalecida.

Para Van (2008), toda organização formada de maneira legal necessita fazer registo, formalizar e pôr em prática conforme as leis e regras, focando suas metas e obrigações que foram literalmente regularizados. Ele ainda relata que a eficiência das metas ordenadas pela empresa depende do planejamento de boas regras e processos e de um sistema eficiente de propagação e controlo.

**1.2. As influências da cultura organizacional nas regras da empresa**

Cada instituição desenvolve sua cultura organizacional. Essa cultura concede à organização um conjunto de características e de regras que proporcionam uma disciplina entre os colaboradores. A disciplina dirige o comportamento de uma pessoa ou de um grupo.

Na cultura de uma organização a linguagem, os símbolos, os procedimentos, as tarefas diárias e as definições de sucesso fazem uma organização única (Cameron & Quinn, 2011).

De acordo com Freitas (1991), há vários autores que tratam a relação influencial dos valores da cultura organizacional e nacional.

Os membros da cultura organizacional podem ou não estarem ligados a cultura local (Freitas, 1991).

Nas instituições os valores colaboram para criar normas de como sentir, pensar e agir e com isso representam papel básico para o sucesso das organizações. Sem esquecer que as normas são associadas também como valores e regras que mesmo não sendo escritas permitem que agregados de uma cultura saibam a que são esperadas deles, numa longa diversidade de situações onde elas variam de uma cultura para outra (Freitas, 1991).

Através do conhecimento da cultura de uma organização é permitido ampla visão e fácil identificação dos elementos utilizados na incorporação dos empregados.

Segundo Araújo, Carioca e Machado (2011) é primordial para a formação da cultura organizacional, os valores, crenças e normas. Nos valores de desempenho, qualidade e inovação são as mais abrangentes. As normas são um conjunto de regras que direcionam no desempenho da equipe. Quando as regras são pormenorizadas elas condicionam o comportamento das pessoas, orientando-as no que têm de fazer na sua relação umas com as outras. Além das regras, a cultura também é determinante na atitude do indivíduo relativamente as tarefas a executar nas instituições (Bernardes, 1995).

Para Crozatti (1998), a influência que exerce as regras na execução das tarefas dos funcionários de uma empresa é que determinam o relacionamento humano na mesma. E, ainda fala que a cultura ligada ao comportamento, é o alicerce a identificação das competições, para a avaliação das opções e tomada de decisão, conduzindo as pessoas a atitudes.

Nos treinamentos de integração a cultura organizacional serve de base para o sucesso de socialização (Araújo et al., 2011).

No período inicial de um funcionário a empresa importa-se bastante com a integração do mesmo, uma vez que equivale a informação de seus novos objetivos, de suas normas, benefícios, práticas, horários de trabalho na organização, dentre outras regras, para seu funcionamento (Lacombe, citado por Araújo et al., 2011).

Quando o novo colaborador é bem integrado na empresa pode haver maiores chances dele seguir as regras motivado, agir com responsabilidade face a tarefa desempenhada, e consequentemente estará satisfeito.

Para Jesus (s. d.), cada organização tem sua diferente cultura, e cada detalhe de uma empresa funciona conforme sua cultura. Dentre os componentes da cultura organizacional que ele menciona estão:

* **Normas, costumes e rotinas:** Formas de comportamento, interação e trabalho diário dos membros. Associadas a pressupostos nucleares, as normas determinam comportamentos aceitáveis e são geralmente implícitas, numerosas e poderosas. Novos membros são recompensados ou sancionados em função da sua aceitação destes padrões de comportamento. As normas e costumes trazem benefícios, mas protegem igualmente pressupostos nucleares e podem ser extremamente difíceis de alterar.
* **Estrutura:** Rede, formal, ou informal, que retrata a forma da organização trabalhar. As estruturas reflectem e preservam bases de poder e revelam relações importantes.
* **Sistemas e regras:** Métodos formais usados para controlar comportamentos, avaliar e recompensar desempenhos. Sistemas e regras reflectem valores organizacionais e atitudes. Determinam explicitamente como a empresa motiva, controla e reforça comportamentos.
* **Valores:**As crenças essenciais e profundas da empresa - o que mais valorize, independentemente do ambiente externo.

Jesus (s. d.) ainda afirma que a cultura é uma ligação de crenças, valores, hábitos, práticas, conhecimentos e comportamentos de um grupo de pessoas que as une.

As pessoas possuem suas próprias características e as empresas têm sua própria originalidade, bem como costumes que definem o comportamento de seus colaboradores (Brisola, Pereira, Costa, Moreira & Krom, 2009).

**1.3. Satisfação**

Sabe-se que o ser humano é movido por impulsos e interesses. E uma motivação promovida pela empresa é um reforço positivo para que um indivíduo torne-se um colaborador produtivo e satisfeito.

 Maslow (1943), em sua teoria das necessidades relata que se um indivíduo não tem suas necessidades fisiológicas satisfeitas ele não poderá está satisfeito nem motivado para praticar qualquer atitude. Ora, as necessidades fisiológicas do ser humano o conduz sempre agir em busca de satisfação e o id é responsável por essa ação. E, para Schultz e Schultz (2009), as forças psíquicas que representa do id procuram a satisfação instantânea e não reconhece a situação, o momento e acima de tudo seu funcionamento é em diminuir a tensão buscando a realização do prazer e assim evitar a dor.

Para Chiavenato (2009), a satisfação de algumas necessidades é transitória e passageira, ou seja, a motivação humana é periódica, o comportamento é uma ação contínua, a fim de solucionar os problemas e saciar as necessidades de acordo com o surgimento. E, baseando-se na teoria das necessidades de Maslow o autor diz que quando uma pessoa satisfaz uma necessidade, não há influência que motive algum comportamento para satisfazer seus desejos pessoais. E também relata que a teoria dos dois fatores de Herzberg mostra que para um indivíduo trabalhar motivado ele depende de dois fatores que são eles:

* **Fatores higiênicos:** referindo as condições do ambiente que a pessoa trabalha, envolvendo as condições estruturais, a remuneração, as regras, etc.

Quando os fatores de higiene são bons, automaticamente o colaborador não ficará insatisfeito.

* **Fatores motivacionais:** estão ligados as funções, e as tarefas direcionadas com o cargo.

Os fatores motivacionais provocam efeitos de satisfação prolongada e ainda aumenta a produtividade. E quando são ótimos têm a capacidade de elevar muito mais a satisfação (Chiavenato, 2009). O autor ainda afirma que o comportamento do ser humano está direcionado à suas necessidade pessoais e que visam alcançar seus desejos e objetivos. E por esse motivo, ele fala que as pessoas têm atitudes de acordo com o ambiente, seja no local de trabalho ou em outro lugar que estejam.

 E o que impulsiona uma pessoa a agir de certa forma é a [indispensabilidade](http://www.lexico.pt/indispensabilidade/) de satisfazer uma necessidade, seja ela fisiológica, de segurança, sociais, de estima ou auto-realização.

Apenas surgirá uma maior necessidade a ser saciada na vida de uma pessoa quando for satisfeita uma necessidade de outro nível (Bonafin & Brandalise, 2007).

Modelo de Chiavenato (2009) na comparação da Teoria dos dois fatores de Herzberg:

* Satisfacientes
* Insatisfacientes

Nenhuma satisfação ( - ) < Fatores motivacionais >( + ) Maior satisfação

Maior insatisfação ( - ) <Fatores Higiênicos >( + ) Nenhuma insatisfação.

Chiavenato (1986), Herzberg em sua abordagem evidencia os fatores habitualmente descuidados e ignorados pelas empresas em favor dos fatores insatisfacientes, tentando aumentar a ação na atividade e a satisfação do colaborador.

 Segundo Murrell (1976), a partir do momento em que iniciou-se o trabalho por salário, a preocupação com a satisfação e motivação passou a estar sempre presente.

Para Motta (1998), os trabalhadores estão motivados, quando desfrutam de salários mais elevados, boas condições de trabalho, regularidade e segurança de renda, de emprego, relações sociais agradáveis e trabalho interessante.

Para Robbins (citado por Moraes & Fadel, 2007), o objetivo do funcionário é sentir-se motivado e dar o máximo de si quando acredita que tal esforço lhe trará uma boa avaliação de desempenho e recompensas organizacionais que incluam bonificação, aumento de salário ou promoção, e que atendam os seus propósitos pessoais.

Relativamente a essa motivação, Motta (1998), anteriormente tinha registado que o nível de satisfação e de insatisfação no trabalho depende especialmente do nível de sucesso e de insucesso no alcance dos propósitos e expectativas dos indivíduos.

Neste sentido, existe uma definição abrangente dada por Locke e Lathan de satisfação no trabalho como prazerosa ou um estado emocional positivo resultante da avaliação dos trabalhadores ou experiência de trabalho. Como tal, satisfação no trabalho é um resultado da percepção do trabalhador de quão bem o seu trabalho fornece aquelas coisas que são vistas como importantes (Murrell, 1976).

De acordo com Mitchell e Lasan (1987), é geralmente reconhecido no campo do comportamento organizacional que a satisfação no trabalho é um dos temas mais importante e frequentemente estudados.

De acordo Luthans citado por Murrell (1976) “*asimportant dimensions to job satisfaction: dimensões importantes para a satisfação no trabalho são”:*

* O próprio trabalho
* A remuneração
* Oportunidade de promoção
* Supervisão e colegas de trabalho

SegundoCunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007), a literatura é muito excessiva no que se refere a satisfação no trabalho. E dentre as satisfações citadas apenas a título de exemplo encontramos:

* Satisfação com a chefia
* Satisfação com a equipe
* Satisfação com os colegas
* Satisfação com a tarefa
* Satisfação com a remuneração
* Satisfação com a avaliação de desempenho
* Satisfação com as promoções

As pessoas podem estar satisfeitas num determinado âmbito e não em outros. Ela pode estar satisfeita com o trabalho que executa, mas insatisfeita com sua remuneração. A insatisfação em uma das áreas pode afetar os níveis de satisfação em outras. Um exemplo é a insatisfação do trabalhador com o chefe, isso pode levá-lo a desgosto na realização das suas tarefas.

Quando um funcionário está satisfeito com os seus colegas de trabalho e o apoio social que recebe, sente-se protegido, o ambiente e o clima de trabalho torna-se mais agradável, podendo dessa forma, reduzir o stresse, *burnout* e o absentismo. E na medida que o colaborador sentisse satisfeito, a sensação de bem-estar pode ser potencializada, é o que declara Fineman (2000).

Os autores Niño, Rodríguez & Cárdenas (2009), afirmam que a satisfação dos trabalhadores e a capacidade de produção são atingidas pelos procedimentos psicológicos e organizacionais que por sua por sua vez são influenciados pelo clima organizacional.

Uma nova pesquisa City and Guilds, o interesse pelo trabalho e um bom relacionamento com os colegas torna o colaborador mais feliz (Job satisfaction and colleagues make happiest workers, 2008). Essa felicidade ocasiona satisfação no trabalhador, e conforme Moreira & Rossi (2012), a autêntica satisfação com o trabalho está diretamente ligada com a igualdade profissional dos líderes e sua competência, ressaltando que é a partir desses atos que as pessoas crescem e desenvolvem um bom trabalho. Além dessa satisfação Moreira (2011), afirma que satisfação no trabalho está relacionada como e o local onde as tarefa será realizada, supervisionamento, relacionamentos interpessoais, benefícios, condições do ambiente físico, remunerações, entre outros.

Os indivíduos procuram fazer parte de uma organização no intuito de satisfazer seus propósitos pessoais, e isso depende da característica de influência familiar e social onde viveram desde seu nascimento (Bernardes, 1995). O autor ainda declara que o responsável na empresa por esses colaboradores, cuja tarefa é adquirir eficiência na produção e proporcionar condições para que os trabalhadores estejam satisfeitos deve compreender essa situação.

Moreira e Rossi (2012) declaram que o líder de uma empresa tem que motivar sua equipe, uma vez que a motivação é útil para promover liberdade as pessoas, relativamente aos detalhes e realização de trabalhos definidos. E mesmo que o maior interesse de uma empresa seja o lucro, o responsável pela equipe deve preocupar-se com o bem-estar, a motivação e satisfação dos seus subordinados principalmente porque a motivação e satisfação influenciam diretamente na produtividade. Todavia, os colaboradores de uma empresa só produz mais quando estão satisfeitos com suas tarefas.

Como afirma Paula (2005), que uma organização só investe na satisfação dos funcionários para satisfazer seus interesses.

Essa satisfação depende também do grau de liberdade que os funcionários têm para executar suas atividades, pois acredita-se que quanto menos liberdade mais insatisfação sentem, ou seja, quando as regras são muito detalhadas, os funcionários ficarão menos satisfeitos, diferentemente daqueles que terão mais liberdade na realização da tarefa.

**1.4. Assunção de Responsabilidade**

O sentido de responsabilidade quando devidamente exercitado entre os colaboradores de uma empresa edifica a sensação de um compromisso ético que garante certa responsabilidade e justeza futuras. Ora, queremos com isso dizer que uma ambiência de harmonia é fomentada sobretudo pela certeza de que medidas responsáveis serão tomadas. Claro, responsabilidade neste caso incide na conscientização do papel de cada um, que garante por sua vez a conexão entre o todo e as partes.

A assunção de responsabilidade é expressa em língua inglesa pelo termo *accountability*.

Comumente se pensa em responsabilidade como um conceito sempre associado a questões éticas, porém, no caso desta pesquisa nos referimos à responsabilidade como algo próximo a ideia socrática do conhece-te a ti mesmo.

Certamente a componente individual deve se ajustar ao ditames da empresa de uma forma harmônica.

Falar em responsabilidade é portanto, buscar um discurso ético não discurado da conscientização para esse efeito. Com isso pode se inferir que os colaboradores estariam sujeitos somente e tão-somente às determinações indicadas pela estrutura organizacional da empresa, criando a ideia de que os mesmos não têm autonomia, mas estar consciente do próprio papel não implica o abandono da própria autonomia.

Ainda que o indivíduo possa tomar decisões de acordo com sua autonomia e com isso sentir-se mais satisfeito, ele tenta explicar por meio de definição as possíveis causas dos acontecimentos, e isso serve também para o indivíduo que não pode tomar suas decisões por obedecer regras muito detalhadas.

Para Chiavenato (2009), os principais atributos que os membros de uma equipe de alto desempenho possuem é a responsabilidade, uma vez que consideram-se responsáveis pelas metas da mesma.

Responsabilidade no intuito de resolver um problema é quando determina-se e toma-se uma decisão para solucioná-lo.

De acordo com Murrell (1978), quando um trabalhador toma uma decisão, ele analisa os fatores e o resultado final e que a fronteira certa entre a tomada de decisão e atitude reflexa é indefinida, portanto, várias atividades que poderiam mostrar-se automáticas abarcam, realmente, a tomada de decisões.

A responsabilidade de uma empresa pelos impactos de suas decisões e tarefas no meio social onde faz parte é o conjunto de elementos da Responsabilidade Social (Salvador, s. d.).

Conforme Andrade, Oliveira, Cappelle, Antonialli e Paiva (2012), os deveres de trabalho objetivam os limites da responsabilidade e da autoridade, a esperança e os comportamentos adequados ao posto.

Abramczuk (2009) afirma que a atitude final numa série atitudes é a solução do problema e que a Teoria da Decisão deu início ao seu desenvolvimento a partir dos meados do século XX, devido a colaboração de várias disciplinas. O autor ainda relata que dentro da Teoria da Decisão há um desenvolvimento das teorias descritivas e teorias normativas.

Abramczuk (2009, p. 29) explica essas teorias dessa forma:

* As teorias descritivas são teorias *ex post*, isto é, estudam as maneiras que as pessoas efetivamente utilizaram para tomar decisões, não como dizem que tomam decisões nem como pretendem tomar decisões no futuro.
* As teorias normativas, por outro lado, são teorias *ex ante*, isto é, buscam estabelecer as maneiras que as pessoas deveriam empregar para tomar decisões.

Para o autor este *deveria* pode atribuir vários significados, todavia existe opinião entre os estudiosos de que ele se refere às normas de racionalidade, ou seja, as condições necessárias que possibilitam determinar uma decisão como decisão racional. Explicando de outra maneira, as teorias normativas de decisão estão referidas de como as decisões deveriam ser adquiridas no intuito de que sejam levadas em consideração de decisões racionais.

É fundamental considerar que não existem decisões certas nem decisões erradas; o que existe na realidade são apenas decisões (Abramczuk, 2009).

Os autores Mascarenhas, Almeida e Barca (2005), afirmam que a razão das pessoas procurarem as causas de suas decisões são seus sucessos e insucessos.

Segundo Coleta e Godoy (1986), estudos demonstram que o ser humano não só está mais preocupado com o que está acontecendo no seu espaço vital, mas também em tentar explicar por meio da definição as possíveis razões dos acontecimentos.

Weiner (1985) relata que a tendência dos indivíduos explicarem as atribuições de seus comportamentos com realização fracasso e sucesso está relacionado a causas que envolvem e a três dimensões, que são: estabilidade, locus interno e externo e controlabilidade. Ele define essas dimensões dessa forma:

* O locus determina os motivos como internos ou externos ao indivíduo.
* A estabilidade reconhece as características permanentes e as invariáveis e também a capacidade e o obstáculo da tarefa, das propriedades específicas variáveis, como o empenho e o êxito.
* A controlabilidade é relativo à análise da responsabilidade particular de cada pessoa ou dos outros, nos bons ou más acontecimentos.

Faria (1999), cita alguns exemplos das dimensões:

* O locus: exemplo de causas internas a capacidade e o esforço e de causas externas a dificuldade da tarefa e os outros. Ao locus estão ligados sentimentos de auto-estima, auto-confiança e percepção do valor pessoal, em caso de conotação positiva da percepção associada, e de culpa, vergonha e falta de confiança, em caso de conotação negativa.
* A estabilidade: Está relacionada com a mudança de expectativas de sucesso, gerando sentimentos de resignação, depressão e apatia, quando as expectativas são baixas, e sentimentos de optimismo, confiança, excitação e activação do comportamento, quando as expectativas são altas.
* A controlabilidade: As consequências afectivas variam de acordo com a percepção que se tem de quem é responsável pelos acontecimentos – o próprio ou os outros.

Weiner (1985), ainda afirma que essas atribuições causais ocasionam nas pessoas vários tipos de reações emocionais que exercem grandes influências na percepção de comportamentos. Esses emoções atribuidas ao sujeito podem interferir na forma como ele realiza sua tarefa, pois se as regras atribuidas para que ele execute suas atividades forem pormenorizadas, acarretará uma insatisfação no seu comportamento.

Há mais possibilidades de satisfação na pessoa que pode agir usando sua autonomia para realizar suas atividades, no que aquele que não pode usar. Toda pessoa tem o poder da decisão e esse poder gera desejo para realização de atitudes próprias e não regradas.

O processo de decisão é um conjunto de reflexões e atitudes que se dá no momento em que acontece a percepção da necessidade de agir e o momento em que se escolhe um tipo de atitude (Abramczuk, 2009). Ainda de acordo com o autor, mesmo que algumas pessoas tomem suas decisões por impulsos e outras sem refletir de maneira precipitada, em momento importantes e essencial a maioria toma decisões depois de suas reflexões e avaliações conduzidas a termo em espaço de tempo referentemente longo o bastante para que estudantes da Teoria da Decisão sejam de acordo que processo decisório é composto por etapas, fases ou estágios. E os estágios são:

1. Reconhecimento da necessidade de agir.

2. Determinação do propósito de ação.

3. Busca de alternativas de ação.

4. Classificação de alternativas.

5. Avaliação de alternativas

6. Decisão.

A ação de uma pessoa face a regras pormenorizadas, é determinada quando ela é induzida a obedecer de forma tão detalhadas, ficando praticamente impossível agir com sua autonomia.

Para Chanlat (1990/1996), todas as formas de ação é consequente de um método de controlo disciplinar. O autor ainda afirma que:

A lógica, a coerência e a memória de si mesmo, enquanto tais, não existem por si mesmas, mas são sempre o produto de uma aprendizagem e de uma atividade. A ação de uma pessoa não é, entretanto, a consequência de uma disciplina exclusiva de uma organização. (Chanlat, 1990/1996, p. 48).

Os colaboradores de uma determinada instituição tomam suas decisões e assumem suas responsabilidades dentro da mesma dependendo do ambiente, das regras a serem seguidas e das mudanças que ocorrem.

Paiva (2001) refere que numa organização as pessoas ou grupo de indivíduos estão sempre passando por mudanças, e estas, têm grande impacto nos comportamentos e decisões das mesmas.

**1.5. Satisfação, Responsabilidade e Processo Decisório**

Conforme foi possível verificar na breve revisão bibliográfica sobre ambas as temáticas, há um interesse contemporâneo crescente em edificar pontes entre o contexto da tomada de decisão, a satisfação alcançada e os objetivos organizacionais conseguidos. Desta forma, a partir do instante em que o indivíduo colaborador entende-se responsável (com autonomia) para o processo decisório, há maior possibilidade de satisfação com os resultados que venha alcançar.

Para Gontijo e Maia (2004), tomada de decisões acontece constantemente e é determinante para as organizações, logo interfere no desempenho da empresa. E como constantemente uma pessoa tem que tomar decisões, uma vez que cada atitude é uma decisão realizada, Vieira (2009), relata quando ajuda-se outra pessoa ou algo é envolvido nesse processo conjunto de atitudes. Decidir é escolher entre duas ou mais opções e toda decisão insere, possibilidades de perigos e dúvidas (Henrique, s. d.).

De acordo com Chiavaneto (2010), o processo decisório é confuso e a tomada de decisão e a forma com é entendida o acontecimento é consequência das características do indivíduo diante a situação. E ainda afirma que o processo decisório se desenvolve em sete etapas:

1) Entendimento da situação que envolve algum problema.

2) Avaliação e decisão do problema.

3) Decisão dos propósitos.

4) Busca de possibilidades para solução ou sentido de ação.

5) Análise e comparação dessas alternativas.

6) Seleção da alternativa que mais se adequa no intuito de alcançar os objetivos.

7) Execução da alternativa selecionada.

Contudo, Chiavenato (2005) relata que não é com frequência que essas etapas são acompanhadas nos mínimos detalhes.

Para Henrique (s. d.), as decisões são tomadas na proporção que beneficie a própria pessoa ou através da intuição.

A decisão incide em escolher uma ação ou mesmo acolher ou desistir uma ação especial (Braga 1987).

Para os autores Santos e Wagner (2008), o processo de tomar decisões é uma atividade que ocorre sempre, em todos os níveis, e interfere diretamente no desempenho da empresa.

O processo decisório compreende um conjunto de fatores relacionados desde ao produto ofertado até a cultura organizacional, suas metas e princípios. De acordo com Hammond, Keeney e Raiffa (2004), conhecer bem o problema a ser solucionado com uma decisão, incluindo tarefas no ambiente de trabalho, é de extrema relevância para uma escolha bem-sucedida. Assim, como, o acesso a informações, a experiência/ vivência, serão bases estruturadas da solução.

Logo, há um relação explicita entre autonomia, tanto para pensar o trajeto até a decisão, quanto para conhecer o contexto em que se insere o problema / tarefa a ser resolvido e a satisfação com a tarefa finalizada.

**1.6. Objetivos e Hipóteses**

**Hipóteses teóricas:**

Este estudo tem por objetivo verificar em que medida o grau de detalhamento de procedimentos para a resolução de um problema afeta a satisfação com a tarefa e a responsabilidade percebida pela solução encontrada, por parte dos indivíduos que resolvem esse problema.

## As hipóteses para este estudo são as seguintes:

**Hipótese 1:**

Em tarefas cujos procedimentos são mais detalhados os sujeitos atribuem a si mesmos menos responsabilidade pelas decisões tomadas do que em tarefas cujo os procedimentos estão menos detalhados.

**Hipótese 2:**

Em tarefas cujos procedimentos são mais detalhados os sujeitos sentem menos satisfação com a realização das tarefas do que em tarefas cujos procedimentos estão menos detalhados.

**2. Estudo Empírico**

**2.1. Método**

Na metodologia houve uma adaptação referente a abordagem quantitativa na recolha e análise de dados.

De acordo com Portela (2004), na abordagem quantitativa, os investigadores procuram revelar as ligações de dependência funcional entre variáveis para cuidarem dos fenômenos e têm como objetivo encontrar os elementos que integram o objeto estudado, estabelecendo a estrutura e a evolução das relações entre os elementos. As abordagens são experimentais.

As pesquisas quantitativas são mais adequadas para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos padronizados. Permitem que se realizem projeções para a população representada. Elas testam, de forma precisa, as hipóteses levantadas para a pesquisa e fornecem índices que podem ser comparados com outros. Este estudo foi um estudo experimental em que foi controlado uma variável para verificar o efeito dessa manipulação nas variáveis dependentes.

Variável independente: grau de detalhamento das regras referentes à realização de uma tarefa.

Variáveis dependentes: satisfação com a realização da tarefa e grau de responsabilidade percebida pela solução encontrada.

**2.2. Participantes**

A amostra neste estudo foram estudantes da Universidade de Évora dos cursos de arqueologia, ciências da educação, ciências da informática e documentação, economia, educação básica, filosofia, gestão, história e arqueologia, línguas literaturas e culturas, medicina veterinária, psicologia licenciatura, psicologia mestrado, psicologia doutoramento, relações internacionais, sociologia, teorias jurídicas e relações internacionais doutoramento.

Foi elaborado um questionário, cujo propósito seria avaliar o grau de responsabilidade pela decisão tomada no cotidiano de pessoas que “supostamente” trabalham numa empresa e tem que seguir regras pormenorizadas e aqueles que não têm que segui-las, assim como, avaliar a satisfação na tarefa realizada pelos dois grupos. Em seguida a solicitação para a aplicação do mesmo foi enviada por email para os professores responsáveis das turmas de diversos cursos e após as respostas com os consentimentos dos professores foi aplicado os questionários de acordo com os horários disponíveis de cada curso. Outras turmas que não conseguimos contatar por email, receberam os questionários após o término de suas aulas cotidiano, uma vez que antes foi comunicado ao professor na sala e pedido sua autorização para efetuar a aplicação do estudo. O Questionário deste estudo pode ser visto em Anexo A.

Todos eles contribuíram respondendo ao questionário de forma voluntária. Foram 200 participantes, onde 144 são mulheres e 56 são homens. O género feminino representa 72% na participação do estudo e o masculino 28% (figura 1).



*Figura 1.* Percentagens dos indivíduos dos gêneros masculino e feminino pertencentes a amostra.

Na distribuição da amostra por ano de nascimento mostra que a maioria dos estudantes nasceram nos anos de 1990 a 1994 (61.5%), entre os anos de 1980 a 1989 (25,5%), nos anos de 1970 a 1979 (9%), já para os anos entre 1964 a 1969 (3%), e nos anos entre 1954 a 1956 (1%) (figura 2).

*Figura 2.*Percentagens referentes aos anos de nascimento dos sujeitos da amostra.

É verificável a predominância dos estudantes que participaram deste estudo no curso de Licenciatura em psicologia com 38,5%, em seguida vem os estudantes no curso de Educação Básica com 14% e em terceiro lugar vem Economia com 7% de estudantes. Línguas Literaturas e Cultura e Mestrado em Psicologia ficaram em quarto lugar com uma percentagem de 6,5%. Em seguida os outros cursos ficaram assim: Relações Internacionais com 5%, História e Arqueologia 4,5%, Doutorado de Teoria Jurídica e Relações Internacionais e Filosofia com 3,5%, Arqueologia 3%, Gestão 2,5%, Ciências da Informática e Documentação e Sociologia com 1,5%, Medicina Veterinária e Ciências da Educação com 1% e por último o Doutorado em Psicologia com 0,5% (figura 3).



*Figura 3.*Percentagens referentes aso cursos dos estudantes participantes da amostra.

Relativamente ao ano do curso que os estudantes participantes frequentam é verificável que o maior número dos estudantes estão concentrados no terceiro ano com 36,5%. Ficando, 31% no segundo ano, 23% no primeiro ano, 7,5% no quarto ano, 1,5% no quinto ano e 0,5% não responderam (figura 4).



*Figura 4.*Percentagens relativas ao ano de curso dos indivíduos que constituem a amostra.

**2.3. Instrumentos**

Na investigação experimental foi apresentado um problema cuja solução se solicitava (Anexo B). No grupo de regras detalhadas , as instruções para a resolução do problema eram pormenorizadas (Anexo C), enquanto que para o outro grupo as instruções eram genéricas, dando mais liberdade de decisão aos sujeitos (Anexo D). Foi ainda aplicado um questionário com duas questões em formato “escala de Likert”. Uma relativa ao grau de responsabilidade pela solução encontrada e outra relativa ao grau de satisfação com a tarefa (Anexo E).

**2.4. Procedimentos**

Após respostas das mensagens eletrônicas enviadas aos professores com os consentimentos para a realização das tarefas inerentes à participação no estudo, e tendo sido os horários marcados, foram realizados os contatos com as turmas de diversos cursos e feita uma apresentação pessoal. Em seguida foi feita a solicitação da colaboração a todos estudantes presentes para que respondessem ao questionário do estudo, garantindo a confidencialidade e o anonimato dos dados recolhidos para fins da investigação. Em seguida apliquei os questionários separando-os por 2 grupos, onde eram o grupo de RD( Regras detalhadas) que ficou com as orientações para a resolução do problema mais pormenorizadas, e grupo RND(Regras não detalhadas) onde as orientações eram superficiais, dando mais liberdade de decisão aos sujeitos. Estes responderam individualmente sem mostrar alguma dificuldade, pois as instruções eram de fácil compreensão. Na medida que cada participante entregava o questionário respondido era feito um agradecimento e perguntava-se se ele gostaria de deixar seu *email* para que pudesse saber o resultado final do estudo.

Foram analisadas as escalas. As respostas foram codificados, assim como os dados sociodemográficos, todos através de estatísticas descritivas no IBM SPSS Statistic-Versão 21.

**2.5. Análises de dados**

Foram introduzidas as respostas obtidas através dos questionários entregues, para o IBM SPSS *Statistics 21* e em seguida realizadas por sistemas de estatística descritiva.

**3. Resultados**

Todas as análises foram realizadas com o IBMS SPSS Statistics Versão 2.1.

Para fazer a avaliação das frequências das médias e a opção que cada participante dos dois grupos responderam, foi utilizado o *descriptive statistics cross-reference table*.

**3.1. Escala de Responsabilidade**

Tabela 1.

*Número de respostas e suas percentagens relativos à variável* *“Em que medida sente a solução encontrada como sendo da sua responsabilidade”*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Grupo |  |  |
| Opções de Resposta | 1(RD) | 2(RND) | Total | Total (média) |
| Nenhuma responsabildade | 2(2%) | 2(2%) | 4 | 2% |
| Pouca responsabilidade | 2(2%) | 2(2%) | 4 | 2% |
| Indiferente | 8(8%) | 13(13%) | 21 | 10.5% |
| Responsabilidade moderada | 23(23%) | 39(39%) | 62 | 31% |
| Responsabilidade elevada | 30(30%) | 19(19%) | 49 | 24.5% |
| Responsabilidade muito elevada | 23(23%) | 20(20%) | 43 | 21.5% |
| Total Responsabilidade | 12(12%) | 5(5%) | 17 | 8.5% |
| Total | 100(100%) | 100(100%) | 200 | 100% |

Numa amostra de 200 participantes verifica-se na tabela 1 que todos responderama questão sobre responsabilidade, ficando 100 pessoas no grupo 1(grupo de Regras detalhadas) e 100 pessoas no grupo 2(grupo de Regras não detalhadas).

Responderam nas opções “Nenhuma Responsabilidade e Pouca Responsabilidade” 2% das pessoas de cada grupo o G1 que é o grupo das RD (Regras detalhadas) e o G2 grupo RND (Regras não detalhadas), ficando com total de 4 respostas nessas opções e média de 2%.

Na opção “Indiferente” responderam 8% de pessoas no grupo 1(grupo RD) e 13% grupo 2(grupo RND), um total de 21 respostas e uma média de 10,5%, para o número de respostas dos 200 participantes.

Referentemente para a opção “Responsabilidade Moderada” o grupo 1(grupo RD) ficou com 23% nas respostas e o grupo 2 com 39% , ficando com um total de 62 respostas e uma média neste item de 31%.

A opção “Responsabilidade Elevada”, no grupo 1(grupo RD) responderam 30% dos 100 participantes e 19% dos 100 participantes do grupo 2 (grupo RND), dando um total de 49 participantes e uma média de 24,5% neste item.

Relativamente a opção “Responsabilidade Muito Elevada”, houve 23% de respostas no grupo 1(RD) e 20% no grupo 2(RND), com um total de 43 respostas no item e 21,5% de respostas em cima dos 200 participantes.

Quanto a opção “Total Responsabilidade”, o grupo 1(RD) deu uma percentagem de 12% nas respostas e o grupo 2(RND) obteve 5% nas respostas. O total de participantes nesta opção foram 17 pessoas e a percentagem média de respostas foi de 8,5%.

**3.1.1. Responsabilidade por Gênero**

 A comparação é entre os participantes dos dois gêneros e na medida em que cada um sente a solução encontrada como sendo de sua responsabilidade, o resultado foi assim: gênero masculino a opção “Nenhuma Responsabilidade” obteve apenas 1 resposta, “Pouca Responsabilidade” não houve nenhuma resposta, já no item “Indiferente” as respostas foram 6 , a “Responsabilidade moderada” obteve 10 respostas, na opção “Responsabilidade elevada” o número de respostas foi de 24, no item “ Responsabilidade muito elevada” ficou com 10 respostas e por último a opção “Total Responsabilidade” obteve 5 respostas.

Quanto ao gênero feminino, no item “Nenhuma Responsabilidade” o número de respostas foram 3, “Pouca Responsabilidade” 4 respostas, “ Indiferente” ficou com 15 respostas, “ Responsabilidade moderada” com 52 respostas, “Responsabilidade elevada” com 25 respostas, “ Responsabilidade muito elevada” com 33 respostas, e a opção “Total Responsabilidade” obteve 12 respostas (figura 5).



*Figura 5.* Representação do gênero masculino e feminino e o grau de responsabilidade.

**3.1.2. Responsabilidade por Ano de Nascimento**

Os participantes nascido entre os anos 1954 e 1956 optaram para a opção “Responsabilidade moderada com 2 respostas, entre 1964 a 1969 a resposta foi 1 para “Nenhuma Responsabilidade”, 1 resposta para “ Responsabilidade moderada”, 1 respostas na opção “Responsabilidade Elevada”, enquanto 3 deram resposta no item “Responsabilidade muito elevada”. Os participantes nascido entre 1970 a 1979 deram 5 respostas na opção “Indiferente”, 3 respostas no item “Responsabilidade moderada”, 6 respostas no item “Responsabilidade elevada”, 2 respostas no item “Responsabilidade muito elevada” e 2 na opção “Total Responsabilidade”. Quanto as participantes com data de nascimento entre os anos 1980 a 1989, 7 responderam no item “Indiferente”, 16 disseram que sua “Responsabilidade é moderada”, 10 marcaram a opção “Responsabilidade elevada”, já 11 participantes deram respostas no item “Responsabilidade muito elevada” e 7 disseram que sua “Responsabilidade é Total”.

Relativamente as respostas entre os anos 1990 a 1994, deram 3 respostas no item “Nenhuma Responsabilidade”, 4 em “Pouca Responsabilidade”, 9 em “Indiferente”, 40 em respostas no item “Responsabilidade moderada”, 32 em “Responsabilidade elevada”, 27 respostas na opção “ Responsabilidade muito elevada” e 8 disseram ser de sua “Total Responsabilidade”. O gráfico mostra que a comparação participantes e ano de Nascimento a na opção responsabilidade moderada as respostas foram 62 , em seguida vem o maior número de respostas foi no item “Responsabilidade elevada” com 49 respostas, em terceiro vem o 43 respostas para a opção “Responsabilidade muito elevada”, a quarta opção mais votada foi no item “Indiferente” com 21 respostas, a quinta com 17 respostas na no item“ Total Responsabilidade” e as opções “Nenhuma Responsabilidade” e “Pouca Responsabilidade” obtiveram 4 respostas em cada uma somando apenas 8 respostas. Verifica-se que os participantes entre todos os anos de nascimento responderam mais que sua responsabilidade é modera e em seguida acham que sua responsabilidade é elevada e em terceiro que sentem-se com uma responsabilidade muito elevada (figura 6).

*Figura 6.*Representação de responsabilidade por ano de nascimento

**3.2. Escala de Satisfação**

Tabela 2

*Número de respostas e respetiva percentagem relativamente à variável “satisfação na realização da tarefa”*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Grupo |  |  |
| Opções de Resposta | 1(RD) | 2(RND) | Total | Total (média) |
| Totalmente insatisfeito | 7(7%) | 3(3%) | 10 | 5% |
| Insatisfeito | 11(11%) | 3(3%) | 14 | 7% |
| Indiferente | 15(15%) | 21(21%) | 36 | 18% |
| Pouco satisfeito | 27(27%) | 10(10%) | 37 | 18.5% |
| Satisfeito | 19(19%) | 31(31%) | 50 | 25% |
| Muito satisfeito | 17(17%) | 26(26%) | 43 | 21.5% |
| Totalmente satisfeito | 4(4%) | 6(6%) | 10 | 5% |
| Total | 100(100%) | 100(100%) | 200 | 100% |

A tabela 2 mostra os resultados da satisfação, sendo verificável na opção “Totalmente Insatisfeito” que o grupo 1(RD) mostra uma total insatisfação numa percentagem de 7%, já o grupo 2(RND) responderam que sua total insatisfação está em 3%, e a média de respostas neste item e 5%.

Na opção “Insatisfeito” o grupo 1(RD) deu 11 respostas percentagem de 11% e o grupo 2(RND)a percentagem foi de 3%, dando um total de respostas de 14 pessoas entre os dois grupos e uma média de 7%.

A opção “Indiferente” 15 respostas foram do grupo 1(RD) e 21 do grupo 2(RND). Dando um total de 36 respostas nesta opção e média de 18%.

Referente ao item “Pouco Satisfeito” 27 respostas vieram do grupo 1(RD) dando 27% e 10 respostas do grupo 2(RND) mostrando 10% e um total de 37 respondentes neste item. A média ficou em 18,5%.

No requisito “Satisfação” o grupo 1(RD) mostra um número de 19 respostas com 19%. No grupo 2(RND) a satisfação está maior no valor de 31 respostas com 31%. Dando um total de 50 respostas neste item e uma média de 25%.

Referente a opção “Muito Satisfeito” o grupo 1(RD) obteve 17 respostas ou seja 17%. O grupo 2(RND) ficou com 26 respostas, 26% das respostas. Total de 43 respostas e uma média de 21,5%.

No item “Totalmente Satisfeito” 4 respostas foram do grupo 1(RD) e 6 respostas do grupo 2(RND), totalizando 10 respostas e uma média de 5%.

Verificando a satisfação entre os grupos, observa-se que os participantes do grupo 1(RD) mostram-se mais insatisfeitos no item “Totalmente Insatisfeito”, pois deram 7 respostas contra 3 respostas dos participantes do grupo 2(RND), e no item “Insatisfeito” deram 11 respostas, contra 3 respostas do grupo 2, já no item “Pouco satisfeito” o grupo 1(RD) deu 27 respostas, contra 10 respostas do grupo 2(RND). Enquanto os participantes do grupo 2 (RND), mostram-se mais satisfeito, podendo ser observado 31 respostas, no item “satisfeito”, 26 respostas para “muito satisfeito” e 6 respostas na opção “totalmente satisfeito”, contra o grupo 1(RD) que deu 19 respostas no item “satisfeito”, 17 em “muito satisfeito” e 4 para a opção “totalmente satisfeito”. Enfim, o grupo 2(RND), no qual os participantes não tiveram que seguir pormenorização de regras ficaram menos satisfeito ao realizar a tarefa que lhes foram solicitadas.

**3.3. Teste das Hipóteses**

Tabela 3

*Resultado por média através do Teste-T das hipóteses (amostras emparelhadas)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Grupo 1(RD) |  | Grupo 2(RND) |
| Questões | *N* | *M* *(DP)* |  | *N* | *M* *(DP)* |
| Em que medida sente a solução encontrada como sendo da sua responsabilidade? | 100 | 4.94 (1.33) |  | 100 | 4.51 (1.25) |
| Continuação da tabela 3Em que medida sentiu satisfação ao realizar a tarefa que lhe foi solicitada? | 100 | 4.25 (1.59) |  | 100 | 3.83 (1.34) |

Os resultados mostram que os participantes do grupo que tiveram que seguir as regras mais detalhadas sentem maior responsabilidade pela solução encontrada. Relativamente à satisfação, verifica-se que os participantes mais satisfeitos com as tarefas realizadas são também os pertencentes ao grupo que foram sujeitos a seguir regras detalhadas, onde a média obtida foi de 4.25.

Tabela 4

|  |
| --- |
|  |

|  |
| --- |
| Notas do Teste t |
|  | Diferenças emparelhadas | t | df | Sig. (2 extremidades) |
| Média | Desvio padrão | Erro padrão da média | 95% Intervalo de confiança da diferença |
| Inferior | Superior |
|  | Em que medida sente a solução encontrada como sendo da sua responsabilidade? –  | ,69000 | 1,70972 | ,17097 | ,35076 | 1,02924 | 4,036 | 99 | ,001 |
|  |  Em que medida sentiu satisfação ao realizar a tarefa que lhe foi solicitada? | ,68000 | 1,67501 | ,16750 | ,34764 | 1,01236 | 4,060 | 99 | ,001 |

**4. Discussão**

Considerando que a escala tipo Likert com sete pontos, apresentando um ponto médio em quatro.

No que se refere a responsabilidade por ano de nascimento, os participantes, que mostraram-se mais responsáveis foram os estudantes nascidos entre os anos 1990 a 1994, com 40 respostas na opção “responsabilidade moderada”, 32 respostas para opção “responsabilidade elevada” e 27 respostas para “responsabilidade muito elevada”.

Ainda referindo-se à “responsabilidade” os resultados entre os gêneros obteve o maior número de votação no item “responsabilidade moderada”, com 52 respostas, obtidas pelas mulheres, enquanto o número de respostas dos homens foram 10. Em segundo lugar vem a opção “responsabilidade muito elevada” com 33 respostas dadas pelas mulheres, e 10 respostas dos homens. Já em terceiro lugar o item mais votado foi para “ responsabilidade elevada” com 25 respostas também obtidas pelas mulheres e 24 pelos homens.

Os resultados relativos ao fator “responsabilidade ” entre os dois grupos, as opções mais escolhidas foram: “responsabilidade moderada” com uma percentagem de 23% dada pelo grupo 1(RD) contra 39% pelo grupo 2(RND) em cima de 100 participantes de cada grupo. A opção “responsabilidade elevada”, com 30% de respostas dada pelo grupo 1(RD) contra 19% do grupo 2(RND). Na opção “responsabilidade muito elevada”, 23% das respostas foram obtidas pelo grupo 1(RD), contra e 20% do grupo 2(RND). E na opção “total responsabilidade” o grupo 1(RD) deu 12% das respostas dos 100 participantes do grupo, contra 5% de respostas realizadas pelos 100 participantes do grupo 2(RND).

 Apesar do grupo 2(RND) obter o maior número de respostas no item “responsabilidade moderada” os resultados mostram que os participantes do grupo 1 onde as regras são mais detalhadas, sentem-se mais responsáveis, uma vez que houve mais respostas nos itens “responsabilidade elevada”, “responsabilidade muito elevada” e “total responsabilidade”.

Relativamente a satisfação comparada com a variável “grupo” houve mais respostas no item “satisfeito” com 31 respostas originadas do grupo 2(RND) contra 19 do grupo 1(RD). E já na opção “pouco satisfeito” as 27 respostas foram dadas pelo grupo 1(RD) contra 10 do grupo 2(RND).

Pode-se verificar através dos resultados do Teste–T que o resultado da média para o grupo 1(RD) revelado na hipótese 1 foi de 4.95 e desvio padrão de 1.33, enquanto na hipótese 2 a média foi de 4.25, com desvio padrão de 1.59. Quanto ao grupo 2(RND) a média para a hipótese 1 foi 4.51 e desvio padrão de 1.25, e na hipótese 2 a média foi de 3.83, desvio padrão de 1.34.

Os resultados desta análise mostram que os estudantes mais responsáveis que participaram deste estudo, são os do grupo1, cujas regras são mais detalhadas. Logo, não confirma-se a hipótese 1, pois mostra que as regras pormenorizadas provocam obrigatórias mudanças no comportamento das pessoas. Como por exemplo, o temor, o respeito, a obediência e nesse caso uma maior responsabilidade.

Relativamente aos gêneros masculino e feminino, as mulheres mostraram-se mais responsáveis, independente do grupo que pertencem. Na avaliação da responsabilidade por ano de nascimento dos participantes, os que se mostraram mais responsáveis foram os nascidos entre os anos de 1990 a 1994.

Na hipótese 2 “satisfação” verifica-se que os participantes mais satisfeitos entre os grupos são os que têm que seguir regras detalhadas, no caso o grupo 1, mesmo que no item “satisfeito” o grupo 2 mostrou 31 respostas, contra 19 do grupo 1, e já na opção “pouco satisfeito” as 27 respostas foram dadas pelo grupo 1 contra 10 do grupo 2, a maior média do grupo mais satisfeito foi a do grupo 1 com 4.25.

Uma pessoa que não tem que seguir regras detalhadas para realização de uma tarefa sente-se com mais liberdade para tomar decisões na realização das mesmas. O grupo1 (RD) que foi sujeito a seguir regras pormenorizadas neste estudo mostrou-se mais satisfeito. Dessa forma, não está confirmada a hipótese2.

Os resultados demonstram que os participantes reagem conforme as regras que lhes são impostas, e realizar tarefas sem autonomia ocasionam mais responsabilidade e mais satisfação no indivíduo.

**5. Conclusão**

As regras mostram-se fundamental na vida de um indivíduo, uma vez que proporciona mais disciplina, responsabilidade e satisfação.

Para Davis e Newstrom (1989/1992), satisfação no trabalho é formado por sentimentos favoráveis ou desfavoráveis e que através deles os funcionários conseguem perceber seu trabalho.

Sentimentos desfavoráveis podem causar prejuízos para o funcionamento de uma organização. É como afimam Davis e Newstrom (1989/1992), que uma das causas que mais destroem as condições de uma empresa são os comportamentos negativos realizados pelos funcionários.

 Semelhantemente, como um cargo é uma parte essencial na vida da pessoa, a satisfação no trabalho interfere do mesmo modo o sentimento de satisfação total com a vida de uma pessoa (Davis & Newstrom, 1989/1992).

A análise dos dados obtidos na realização deste estudo permitiu avaliarmos que uma pessoa torna-se mais satisfeita quando tem que seguir regras pormenorizadas para realização de uma tarefa, ao contrário das pessoas que não têm que seguir.

Relativamente a responsabilidade consideramos que os indivíduos que tiveram que seguir as regras pormenorizadas para realização das tarefas, mostraram-se mais responsáveis.

 O estudo mostra importância científica e contribui para o conhecimento que engloba as regras, a satisfação e a responsabilidade.

A principal limitação sentida durante este trabalho basearam-se na aplicação do questionário, uma vez que conciliar os horários que as turmas estavam disponíveis para participar do estudo respondendo ao questionário foi complicado.

 Aconselha-se de muita importância futuras investigações sobre esta temática, pois poderá descobrir-se melhorias para que o trabalhador exerça suas atividades com mais responsabilidades e mais satisfação, ocasionando dessa forma mudanças positivas no ambiente organizacional.

Nas oportunidades de futuras pesquisas, propõe-se: aplicação do estudo com trabalhadores de uma empresa; avaliação da satisfação com a vida familiar dos trabalhadores. Dessa forma, pode-se analisar a responsabilidade tomada pelos colaboradores de uma empresa diante as regras pormenorizadas impostas para que possam realizar uma tarefa, a satisfação na realização da tarefa e a satisfação na vida familiar, objetivando com isso a satisfação de modo geral na vida dos sujeitos.

As empresas por sua vez podem colaborar promovendo mudanças no intuito de melhorar a satisfação dos funcionários perante a realização das tarefas, um bom clima no ambiente de trabalho que com isso ocasionará melhorias na satisfação da vida familiar.

**6. Referências**

Abramczuk, A. A. (2009). *A* *prática da tomada de decisão*. São Paulo: Atlas.

Amorim, P. Santos, M., & Silva, J. (2010, Outubro). *Cultura organizacional: Estudo em uma empresa de distribuição.* Artigo apresentado no VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), Resende, Rio de Janeiro, Brasil.

Andrade, C. A. H. (2001). *Clima organizacional: Diagnóstico, intervenção e mudança. Um estudo de caso na Belgo Mineira* (Dissertação de mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, Brasil). Disponível em http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3255

Andrade, D. C., Oliveira, M. L., Cappelle, M. C., Antonialli, L. M., & Paiva, K. C. (2012). Táticas organizacionais; desenvolvimentista; conteúdos e informação; tendências integradoras: A socialização organizacional abordada sob quatro correntes distintas. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde, 10*(2), 239-250. doi: 10.5892/ruvrv.2012.102.239250

Araújo, R. N., Carioca, J. M., & Machado, D. Q. (2011, Agosto). *Estratégia de integração para novos funcionários: Uma avaliação do processo de treinamento de uma industria de transformação.* Artigo apresentado noVII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Niterói, Rio de Janeiro, Brasil.

Barbosa, C. B., Queiroz, J. J., & Alves, J. (2011). *Núcleo básico: Ética profissional e cidadania organizacional* (Vol. 4). São Paulo: Fundação Padre Anchieta.

Bernardes, C. (1995). *Sociologia aplicada à administração: Gerenciando grupos nas organizações* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

Bom Sucesso, E. P. (1997). *Trabalho e qualidade de vida*. Rio de Janeiro: Dunya.

Bonafin, T. C., & Brandalise, L. T. (2007, Junho). *Incentivos organizacionais versus satisfação dos funcionários*. Artigo apresentado no VI Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel, Cascavel, Paraná, Brasil.

Braga, N. (1987). O processo decisório em organizações brasileiras. *Revista de administração pública, 21*(3), 35-57. Disponível em http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap

Brisola, A. L., Pereira, A. M., Costa, D. R., Moreira V., & Krom, V. (2009, Outubro). *A cultura organizacional e sua influência nas organizações*. Artigo apresentado no XIII Encontro Latino-Americano XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, Universidade do Vale do Paraíba – UNIVAP, São José dos Campos, Brasil.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). San Francisco, CA: Wiley & Sons.

Chanlat, J.-F. (1996). *O indivíduo na organização - Dimensões esquecidas* (Vol. 1, 3ª ed.; A. M. Rodrigues, Trad.). São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 1990)

Chiavenato, I. (1986). *Recursos Humanos - Edição Compacta*. São Paulo: Atlas

Chiavenato, I. (2005) *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsiever.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: O capital humano das organizações* (9ª ed.). São Paulo: Atlas.

Coleta, J. A. D., & Godoy, S. A. (1986). Atribuição de causalidade ao sucesso e fracasso e reações emocionais: Pesquisa brasileiras com os modelos de Bernard Weiner. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 2,* 145-156. Disponível em https://revistaptp.unb.br/index.php/ptp/index

Coltro, A. (2006). Apostila 04 – A burocracia: Organizações e tipologias. São Paulo: Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo. Disponível em www.economia.esalq.usp.br/intranet/uploadfiles/1075.doc

### Crozatti, J. (1998). *Modelo de gestão e cultura organizacional: Conceitos e interações.* *Caderno de Estudos, 18*, 1-20. doi: 10.1590/S1413-92511998000200004

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª Ed. rev.)*.* Damaia: RH Editora.

Davenport, O. T. (2001). *Capital humano: O que é e por que as pessoas investem nele* (R. S. Krausz, Trad.). São Paulo: Nobel. (Obra original publicada em 1999)

Davis, K., & Newstrom, J. W. (1992). *Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem psicológica* (Vol. 1; C. W. Bergamini, & R. Coda, Trad.)*.* São Paulo: Pioneira*.* (Obra original publicada em 1989)

DeHart-Davis, L. (2009). Green tape: A theory of effective organizational rules*.* *Journal of Public Administration Research and Theory, 19*, 361-384. doi: 10.1093/jopart/mun004

DeHart-Davis, L., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers?. *Journal of Public Administration Research and Theory, 15*, 133-148. doi: 10.1093/jopart/mui007

Faria, L. (1999). Contextos sociais de desenvolvimento das atribuições causais: O papel do nível socio-económico e da raça. *Análise Psicológica, 17,* 265-273.

Fineman, S. (Ed.). (2000). *Emotion in organizations* (2nd ed.). London: Sage.

Freitas, M. E. (1991) Cultura organizacional - Grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas, 31*(3), 73-82. doi: 10.1590/S0034-75901991000300007

Gontijo, A. C., & Maia, C. S. (2004). Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: Uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração, 11(*4), 13-30. Disponível em http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/embaixo.htm

Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (2004). *Somos movidos a decisões – Decisões inteligentes: Como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Henrique, E. (s. d.). *A tomada de decisões*. Disponível em http://slideplayer.com.br/slide/291962/

Jesus, A. (s. d.). *A cultura organizacional e a sua influência no lucro das empresas*. Disponível em http://www.portal-gestao.com/gestao/item/6180-a-cultura-organizacional-e-a-sua-influ%C3%AAncia-no-lucro-das-empresas.html

*Job satisfaction and colleagues make happiest workers* [web page]*.* (2008). Retrieved from http://www.hrmagazine.co.uk/hr/news/1014616/job-satisfaction-colleagues-happiest-workers

Krasner, S. D. (2012). Causas estruturais e consequências dos regimes internacionais: Regimes como variáveis intervenientes. *Revista de Sociologia e Política,  20*(42), 93-110. doi: 10.1590/S0104-44782012000200008.

Marconatto, A. L. (s. d.) *Protágoras de Abdera* (480 - 411 a. C.). Disponível em http://www.filosofia.com.br/historia\_show.php?id=20

Marques, M. D. (2010). *Liderança: A importância de um líder dentro de uma organização* (Monografia de bacharelato, Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS/MG, Minas Gerais, Brasil). Disponível em http://br.monografias.com

Mascarenhas, S., Almeida L. S., & Barca, A. (2005). Atribuições causais e rendimento escolar: Impacto das habilitações escolares dos pais e do género dos alunos. *Revista Portuguesa de Educação, 18*(1), 77-91.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396. doi: 10.1037/h0054346

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row.

Mitchell, T. R., & Lason, J. R. (1987). *People in organizations: An introduction to organizational behavior* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Moraes, C. R., & Fadel, B. (2007). Cultura Organizacional em cenários de mudança. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação, 8*(1), Artigo 04. Disponível em http://www.dgz.org.br

Moreira, R. M, & Rossi, D. (2012). O papel do líder na motivação da equipe. *De um curso a Um Discurso, 2*, E2-75. Disponível em http://npa.newtonpaiva.br/psicologia/

Moreira, R. S. (2011).A relação entre a motivação no trabalho com a síndrome de burnout em funcionários públicos administrativos na Amazônia*. Revista de Administração de Roraima, 1,* 185-205. Disponível em http://revista.ufrr.br/index.php/adminrr

Motta, P. R. (1998). *Gestão contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente* (9ª ed.). Rio de Janeiro: Record.

Murrel, H. (1976). *Motivação no trabalho*(Vol. E5). Rio de Janeiro: Zahar.

Murrel, H. (1978). *Homens e máquinas* (Vol. E4). Rio de Janeiro: Zahar.

Niño, L., Rodríguez, Y., & Cárdenas, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research, 2,* 121-127. Disponible en http://mvint.usbmed.edu.co:8002/ojs/index.php/web/index

Oliveira, L. F., & Costa, R. C. (2013). *Sociologia para jovens do século XXI* (3ª ed.)*.* Rio de Janeiro: Imperial Novo Milênio.

Paiva, W. P. (2001). A teoria do caos e as organizações. *Caderno de Pesquisas em Admnistração, 8*(2), 85-96. Disponível em http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/embaixo.htm

Paula, A. (2005). *Rede organizacional: Uma estratégia de desenvolvimento? - O caso Netimóveis* (Dissertação de mestrado, FEAD – Minas – Centro de Gestão Empreendedora, Belo Horizonte, Brasil). Disponível em http://gpo.com.br/ariano/

Portela, G. L. (2004). *Abordagens teórico-metodológicas – Pesquisa quantitativa ou qualitativa? Eis a questão* (Projeto de Pesquisa no ensino de Letras para o Curso de Formação de Professores UEFS). Disponível em http://www.paulorosa.docente.ufms.br/metodologia/Index\_Textos\_Apoio.html

Raskin, S. F. (2003). Cultura e ética organizacional. *Bate Byte, 133.* Disponível em http://www.batebyte.pr.gov.br

Ribeiro, J. (2008)*. Manual técnico do formando: “Comportamento Organizacional”*. Porto: ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb

# Salvador, J. (s. d.). *Empresas que integram a responsabilidade social em sua gestão se beneficiam de várias formas.* Disponível em http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/artigo-empresas-que-integram-a-responsabilidade-social-em-sua-gestao-se-beneficiam-de-varias-formas/

Santos, L. P., & Wagner, R. (2008, Outubro). *Processo decisório e tomada de decisão: Um dualismo*. Artigo apresentado no V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), Resende, Rio de Janeiro, Brasil.

 Santos, N. R. (2009). Rule obesity some reflections on the undermining effect of rules and laws on individuals, organizations and societies. In C. Hamilton, O. Neumaier, G. Schweiger, & C. Sedmak (Eds.), *Facing tragedies* (pp. 139-146). Viena: Lit-Verlag.

Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2009). *História da psicologia moderna*. São Paulo: Cengage Learning.

Siqueira, V. T. A. (2010). *Satisfação no trabalho: Indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos de enfermagem* (Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil). Disponível em http://www.teses.usp.br

Tomazi, N. D. (2010). *Sociologia para ensino médio* (2ª ed.). São Paulo: Saraiva.

# Van, F. (2008). *Manuais organizacionais: Instrumentos de gestão e competitividade*. Disponível em http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/manuais-organizacionais-instrumentos-de-gestao-e-competitividade/26070/

Vieira, R. (2009). *O professor, a moral e a ética profissional.* Disponível em http://professorricardovieira.blogspot.pt/2009/06/o-professor-moral-e-etica-profissional.html

Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2009). *Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva* (2ª ed.). São Paulo: Saraiva.

Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review, 92*, 548-573. doi: 10.1037/0033-295X.92.4.548

**Anexos**