



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

EDUARDO DA CUNHA LAMOUNIER F. DOS SANTOS

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO E CORRELAÇÃO COM  
DESEMPENHO: Um estudo no Instituto do Meio Ambiente e  
dos Recursos Hídricos do Distrito Federal**

Brasília – DF

Julho/2011

EDUARDO DA CUNHA LAMOUNIER F. DOS SANTOS

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO E CORRELAÇÃO COM  
DESEMPENHO: Um estudo no Instituto do Meio Ambiente e  
dos Recursos Hídricos do Distrito Federal**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Francisco  
Antônio Coelho Júnior.

Brasília – DF

Julho/2011

Santos, Eduardo da Cunha Lamounier Figueiredo dos Santos.

Satisfação no trabalho e correlação com desempenho: Um estudo de caso no Instituto do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos do Distrito Federal – Brasília, 2011.

44 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior, Departamento de Administração.

1. Satisfação. 2. Desempenho. 3. Trabalho. .

EDUARDO DA CUNHA LAMOUNIER F. DOS SANTOS

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO E CORRELAÇÃO COM  
DESEMPENHO: Um estudo no Instituto do Meio Ambiente e  
dos Recursos Hídricos do Distrito Federal**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno

**Eduardo da Cunha Lamounier Figueiredo dos Santos**

Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior  
Professor-Orientador

Dra. Gisela Demo,  
Professora-Examinadora

Brasília, 11 de julho de 2011.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas vitórias e conquistas proporcionadas e pelas lições dos momentos difíceis.

À minha mãe, pelos ensinamentos e por sempre olhar por mim, de onde quer que esteja.

À minha irmã, Ana Carolina, e ao meu cunhado, Carlos Eduardo, fontes constantes de apoio e inspiração.

À minha amiga Luciana, pelo carinho ao longo desses anos.

Ao professor Francisco, meu orientador, pela paciência, pelo voto de confiança e pelo incentivo na execução deste trabalho.

Aos servidores do IBRAM, que me auxiliaram na execução desta pesquisa.

## RESUMO

O presente estudo buscou identificar, empiricamente, as percepções de satisfação e de desempenho no trabalho dos servidores do IBRAM (Instituto do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos do Distrito Federal), propondo-se a verificar uma possível correlação entre as duas variáveis. Foi realizada uma revisão de literatura sobre ambos os temas, abordando os conceitos para as variáveis e o que interfere em sua percepção, concluindo-se que ambas são multidimensionais. Foi utilizada uma abordagem quantitativa para realização desta pesquisa descritiva e explicativa. Uma Escala de Satisfação no Trabalho – EST e uma Escala de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho, devidamente validadas, foram aplicadas visando à coleta de dados. A pesquisa envolveu uma população de 386 servidores, uma amostra com 105 participantes e os dados obtidos foram analisados com o auxílio do aplicativo SPSS 17.0. Ao final, observou-se a existência de correlações fracas e moderadas entre dimensões da escala de satisfação no trabalho com dimensões da escala de desempenho no trabalho. Essa pesquisa apresentou, como principais contribuições, a releitura de um tema amplamente abordado – satisfação e desempenho no trabalho – e um apoio com o fornecimento de dados para o gerenciamento das políticas de gestão de pessoas no IBRAM.

Palavras-chave: Satisfação. Desempenho. Trabalho.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro de pessoal do IBRAM.....	19
Tabela 2 - Eixos ou unidades de ações .....	19
Tabela 3 - Dados gerais sobre os participantes da pesquisa .....	22
Tabela 4 - Distribuição de participantes por setor .....	23
Tabela 5 - Dimensões, definições e itens da EST .....	24
Tabela 6 - Resultados descritivos da escala de satisfação no trabalho .....	27
Tabela 7 - Resultados descritivos da escala de desempenho no trabalho.....	30
Tabela 8 - Resultados descritivos referentes às dimensões das escalas de satisfação e desempenho no trabalho.....	32
Tabela 9 - Índices de correlação entre as dimensões .....	35

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

IBRAM - Instituto do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos do Distrito Federal

FUNAP – Fundação Nacional de Amparo ao Preso

PRESI – Presidência

PROJU – Procuradoria Jurídica

SEGER – Secretaria Geral

SEMARH – Secretaria de Estado de Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos do Distrito Federal

SEDUMA – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente do Distrito Federal

SEOCC – Serviço Interno de Ouvidoria, Controle Interno e Correição

SUGAP – Superintendência de Gestão de Áreas Protegidas

SULFI – Superintendência de Licenciamento e Fiscalização

SUPEM – Superintendência de Programas, Estudos, Monitoramento e Educação Ambiental

UAG – Unidade de Administração Geral.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	1
1.1	Formulação do problema .....	4
1.2	Objetivo Geral .....	4
1.3	Objetivos Específicos .....	4
1.4	Justificativa .....	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	7
2.1	Satisfação no trabalho .....	8
2.2	Desempenho no trabalho .....	11
2.3	Satisfação e desempenho .....	13
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	17
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	17
3.2	Caracterização da organização, setor ou área .....	18
3.3	População e amostra .....	20
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	23
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	25
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	27
4.1	Resultados descritivos da escala de satisfação no trabalho .....	27
4.2	Resultados descritivos da escala de desempenho no trabalho .....	30
4.3	Análise dos resultados descritivos referentes às dimensões das escalas de satisfação e desempenho no trabalho .....	32
4.4	Análise das correlações .....	34
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	37
5.1	Síntese dos principais resultados .....	37
5.2	Limitações e contribuições da pesquisa .....	38
5.2.1	Limitações da pesquisa .....	38
5.2.2	Contribuições da pesquisa .....	39
5.3	Recomendações para estudos futuros .....	39
	REFERÊNCIAS .....	41
	Anexo A – Organograma do IBRAM .....	44
	Anexo B – Pesquisa sobre satisfação e desempenho no trabalho .....	45
	Anexo C – Escala de Satisfação no Trabalho – ETS .....	46
	Anexo D – Escala de Desempenho no Trabalho .....	48

# 1 INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas apresenta, constantemente, desafios a serem superados por seus gestores organizacionais. Ao longo da história da Administração e da Psicologia como ciências, diversos estudiosos se propuseram a analisar os fenômenos sociais complexos no ambiente institucional na tentativa de descrevê-los a partir de estudos já consolidados, ou ainda, propondo novas teorias e introduzindo novos conceitos em ambas as ciências.

O cenário de constantes mudanças pelas quais passa uma organização, seja ela pública ou privada, exige de seus gestores a capacidade de lidar com os trabalhadores sempre no intuito de explorar e desenvolver suas potencialidades, visando uma maior produtividade para a instituição.

Uma vez que esse ramo da Administração envolve recursos vivos e complexos de uma instituição, seus gestores estão sujeitos a inúmeras dificuldades, pois as pessoas se desenvolvem, mudam suas atividades, suas posições e seus valores ao longo do tempo, sendo um dos objetivos do setor de recursos humanos buscar o desenvolvimento e o alinhamento dos objetivos pessoais de seus trabalhadores com os objetivos da Organização.

Dadas as exigências cada vez mais rígidas do mercado e a busca pela eficiência, fatores como qualidade, competitividade, eficiência e produtividade são indispensáveis ao pleno desenvolvimento e à sobrevivência de uma organização. Para alcançar a esses e a outros propósitos que contribuam para a manutenção e para o desenvolvimento institucional, torna-se mister entender o significado do trabalho na vida das pessoas, bem como as necessidades supridas pelo desenvolvimento desta atividade.

Assim, a busca pelo desenvolvimento institucional deve se basear, primeiramente, no conhecimento da organização e das máquinas que a movimentam – as pessoas. Compreender suas atividades e percepções acerca do trabalho pode ser um diferencial e uma vantagem competitiva, gerando melhor desempenho quando da utilização correta de ferramentas de diagnóstico e de gestão pelo setor de recursos humanos.

Um dos fatores que contribui para a plena execução das atividades no contexto organizacional é a satisfação no trabalho. Entretanto, antes de se analisar a satisfação no ambiente de trabalho, faz-se necessário questionar qual o significado do trabalho para os empregados.

Segundo Straus e Sayles (1969 apud Maslow 1968), o trabalho representa uma oportunidade de progredir e satisfaz necessidades físicas e de segurança, necessidades sociais e necessidades egoísticas.

Já para Oliveira e Mazzilli (1997), o trabalho pode ser visto como o meio pelo qual o homem se relaciona com o mundo exterior, onde, permanentemente, busca o prazer e luta contra o sofrimento. Borges e Tamayo (2010) verificaram que o significado do trabalho possui uma cognição subjetiva e social, apresentando-se como um constructo sempre inacabado.

Ao longo do século XX, muitos teóricos buscaram explicar como características individuais eram responsáveis por comportamentos de trabalho. No início dos estudos da Administração Científica, Taylor chegou a propor algumas causas principais para a vadiagem no trabalho, expressando nessas palavras, o desinteresse do trabalhador por seu serviço. Assim, propôs uma sistematização de movimentos, visando um melhor desempenho e melhores resultados. Como teoria de motivação, ainda sob a ótica do mesmo autor, havia a idéia de quanto mais se produzisse, mais se ganhava. Segundo Taylor (1995, p. 89), tarefa e gratificação constituem dois dos mais importantes elementos do funcionamento da administração científica. Assim, a satisfação do trabalhador era vista apenas no aspecto financeiro, e não nos diversos outros aspectos que abrangem essa percepção.

Posteriormente, Elton Mayo (1932) abordou que a repetição das tarefas reduzia a motivação, enquanto os contatos sociais ajudavam a criá-la e a mantê-la. Logo após, McGregor(1960) desenvolveu as Teorias X e Y. Para ele, o modelo existente, o qual denominou Teoria X, apresentava o trabalho como desagradável para os empregados, que deveriam ser motivados com uso da força, dinheiro ou elogios. Já a Teoria Y afirmava que as pessoas poderiam obter satisfação e desejar trabalhar sob circunstâncias corretas, chegando a assumir responsabilidades no ambiente organizacional.

Segundo Sampaio (2004), Maslow estabeleceu a hierarquia das necessidades humanas, caracterizando-as em necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estimas e de auto-realização. Depois, outros estudiosos, como Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), Vroom (1964) e Hackman e Porter (1971), respectivamente, em suas Teorias de Motivação-Higiene, Teoria de Satisfação de Necessidades e Teoria da Expectativas e da Instrumentalidade, defenderam que a satisfação no trabalho era um componente da motivação que promovia aumento de desempenho e produtividade, índices de permanência nas organizações e redução de faltas (Siqueira, 2008).

Sob a ótica desses autores, a satisfação foi abordada como causa de comportamentos no trabalho. Siqueira (2008, p. 305) esclarece ainda que, após os anos de 1970, a satisfação no trabalho passou a ser vista como uma atitude e tratada principalmente em manuais de comportamento. Assim, possuindo caráter motivacional ou natureza atitudinal, a visão de que um trabalhador satisfeito é, também, produtivo, começou a difundir-se. Dada a importância do tema para as organizações, o desenvolvimento de pesquisas nessas áreas (satisfação e desempenho) forneceu às empresas instrumentos que lhes permitissem mensurar medidas do comportamento.

Sendo o desempenho e a satisfação variáveis multidimensionais, uma vez que diversos fatores as influenciam, faz-se necessário estudar quais os fatores que as afetam de modo a contribuir para políticas de gestão de recursos humanos que visem o pleno desenvolvimento das organizações.

Deste modo, compreender os fatores que proporcionam satisfação no trabalho e a percepção do desempenho, sob a ótica dos próprios trabalhadores de uma instituição, pode levar a um melhor entendimento da relação entre as variáveis satisfação e desempenho no trabalho, fornecendo dados para subsidiar ações de gestores organizacionais no que diz respeito à sua política de gestão de recursos humanos.

## **1.1 Formulação do problema**

O presente estudo se propôs a esclarecer as seguintes questões:

- 1) Qual a percepção de satisfação com o trabalho apresentada pelos servidores do IBRAM?
- 2) Qual a percepção sobre o próprio desempenho apresentada pelos servidores?
- 3) Quais as correlações entre as percepções de satisfação e de desempenho?

## **1.2 Objetivo Geral**

Verificar, empiricamente, correlações que podem ser estabelecidas entre satisfação e desempenho no ambiente de trabalho dos servidores do IBRAM.

## **1.3 Objetivos Específicos**

Entre os objetivos específicos, estão:

- Identificar a percepção de satisfação dos servidores no que tange às variáveis relativas ao ambiente de trabalho;
- Identificar a percepção dos servidores sobre seu próprio desempenho no ambiente de trabalho;
- Verificar se existem correlações, estatisticamente significativas, entre satisfação e desempenho humano no contexto da Organização estudada.

## 1.4 Justificativa

No presente estudo é apresentada uma análise das variáveis satisfação e desempenho no trabalho em uma autarquia do Governo do Distrito Federal, o IBRAM.

Um dos motivos para se estudar a satisfação no trabalho no serviço público é a alta rotatividade de servidores vivenciadas por algumas instituições. Segundo Nodari *et al* (2010), a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho vem se tornando um aspecto fundamental e uma exigência nas organizações bem-sucedidas. Um índice significativo de *turnover* (rotatividade de pessoal) representa uma perda ainda maior para a organização quando comparado à situação semelhante no setor privado.

Dadas as condições mais burocráticas exigidas para preenchimento do cargo vago, a substituição por um novo servidor é mais demorada, e sua perda devido à insatisfação com o trabalho cria uma lacuna na prestação de serviços, pois a organização contará com um servidor a menos e perderá parte de sua memória administrativa - uma vez que a experiência de trabalho daquele indivíduo não será compensada imediatamente e que o treinamento e desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes do novo servidor será aprimorado apenas com o decorrer do tempo.

A Agenda Ambiental na Administração Pública – um programa do Governo Federal, do qual o IBRAM participa - visa implementar a gestão socioambiental sustentável das atividades administrativas e operacionais do governo, e foi instituída pelo Ministério do Meio Ambiente em 1999, abordando, também, a questão da satisfação e o desempenho do servidor.

Uma das preocupações do poder público é a implementação e promoção de ações que visem o desenvolvimento pessoal e profissional de seus servidores. Para o atendimento desses objetivos, a orientação dada às instituições públicas pelo programa é:

Desenvolver e implantar programas específicos que envolvam o grau de satisfação da pessoa com o ambiente de trabalho, melhoramento das

condições ambientais gerais, promoção da saúde e segurança, integração social, desenvolvimento das capacidades humanas, entre outros fatores” (Ministério do Meio Ambiente, 1999).

Todas essas medidas visam não apenas à satisfação no ambiente de trabalho, mas, também, atender ao princípio da eficiência no serviço público, inserido entre os princípios constitucionais da Administração Pública previstos no artigo 37 da Constituição, por meio da Emenda Constitucional nº 19, de 4/6/1998.

Dessa forma, essa pesquisa teve como propósito fornecer dados aos gestores do Instituto do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos do Distrito Federal para uma análise do atual modelo de gestão de pessoas, atuando como ferramenta que possa subsidiar possíveis reestruturações e/ou adaptações na política de gestão de pessoas, no intuito de aumentar a produtividade de seus servidores e a qualidade do serviço prestado à população, bem como identificar os principais fatores que contribuem para a satisfação e para um melhor desempenho no trabalho, além dos problemas que contribuem para a insatisfação e para o baixo rendimento de seu quadro de pessoal, de modo a contorná-los e/ou resolvê-los, propiciando melhorias que refletirão diretamente na execução das atividades.

Neste Capítulo foi apresentada uma breve introdução sobre o tema pesquisado, bem como o problema e os objetivos da pesquisa proposta. A seguir, apresenta-se a revisão de literatura sobre os principais conceitos deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Satisfação e desempenho são assuntos freqüentes em estudos de psicologia social e do trabalho desde o início do século XX. Devido à importância que os temas assumem para as organizações, diversos estudiosos têm se proposto a analisar ambas as variáveis na tentativa de mensurar as possíveis relações entre elas.

Para LOCKE (1976 apud WAGNER III e HOLLENBECK, 2002), satisfação é um sentimento agradável que resulta da percepção que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho. Os autores indicam três componentes da satisfação: um primeiro, baseado em uma função de valores, que são aquilo que a pessoa almeja obter; o segundo, a importância que o funcionário dá ao trabalho; e o último, a percepção da situação atual da organização em relação aos valores do trabalhador.

Segundo Gama (2008 apud MARTINS, 2010), a satisfação no trabalho pode estar diretamente a alguns fatores, como condições de infra-estrutura, benefícios, relação entre a produtividade e a remuneração, relação entre a chefia e os funcionários, capacitação técnica, relação interpessoal entre funcionários, oportunidades de crescimento e segurança e apreciação da realização pessoal.

Dada a grande competitividade entre as empresas e a necessidade de melhor prestação de serviços públicos ao contribuinte, as organizações têm se esforçado cada vez mais em busca de mais eficiência e produtividade, dando mais atenção ao tema satisfação no trabalho, uma vez que muitos estudos nessa área se propuseram a analisar se há uma tendência do trabalhador satisfeito a produzir mais.

Além da busca por produtividade e melhor desempenho, as organizações também procuram evitar custos organizacionais com a insatisfação e com o estresse, representados, entre outros, pelos os custos de assistência médica, pelo absenteísmo e pela rotatividade, pelo baixo compromisso organizacional, pela falta de integração de equipes de trabalho e pela violência no local de trabalho.

A busca por uma maior produtividade levou as organizações a desenvolverem as avaliações de desempenho, no intuito de conhecer e medir a potencialidades de

seus empregados e na tentativa de identificar o que o levaria a ser mais eficiente e produtivo. Entretanto, ao se falar de desempenho é necessário considerar quais são as forças necessárias para que atinja um nível satisfatório e duradouro, e qual o ambiente mais adequado para seu pleno e bom desenvolvimento.

## **2.1 Satisfação no trabalho**

O trabalho possui um significado particular para cada indivíduo e que atende a diversas necessidades do trabalhador. Entretanto, a falta ou o não atendimento dessas necessidades pode gerar reações negativas por parte do funcionário.

Assim, antes de se falar em satisfação no trabalho, é importante lembrar que o trabalho assume diferentes sentidos para cada trabalhador. Na vida do ser humano, sempre ocupou um lugar central e se tornou, aos poucos, limitado por condições estabelecidas socialmente.

Para Silva (2001), a motivação, a satisfação e a insatisfação no ambiente de trabalho foram e ainda são objeto de estudo de diversos pesquisadores ao longo do século XX.

Segundo Friedmann (1983 apud Kanaane 1999), o trabalho assume facetas relacionadas a aspectos técnicos, que dizem respeito a adaptações fisiológicas e sociológicas; aspectos fisiológicos, que se referem à adaptação homem-lugar de trabalho-meio físico e à questão da fadiga; aspecto moral, que engloba aptidões, consciência, as satisfações e a relação entre a atividade executada e a personalidade do trabalhador e o aspecto econômico, como fator de produção de riqueza ou suprimento de necessidades financeiras

O trabalho também é definido como

uma ação humana exercida num contexto social, que sofre influências oriundas de distintas fontes, o que resulta numa ação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção. A constante interação entre os meios de produção, o trabalhador e a organização social do trabalho determina o grau de flexibilidade percebido nas relações de produção.”  
Kanaane (2000, p. 10)

Assim, a satisfação no trabalho também é definida, entre outros quesitos citados por Kanaane (2000, p. 10), por algumas condições da qualidade de vida no trabalho como: compensação adequada e clara, ambiente seguro e saudável, crescimento e segurança, autenticidade, relevância social, total espaço de vida do indivíduo e meta para a auto-realização.

Administradores e psicólogos buscaram, ao longo do século XX, compreender o modo como os sentimentos relacionados ao trabalho emergem e se desenvolvem nos trabalhadores, bem como quais as variáveis que influenciam seu comportamento na organização.

De acordo com Siqueira (2008), satisfação no trabalho representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações.

Hourneaux Junior e Buoro (2004) fizeram uma retrospectiva histórica da organização e satisfação dos trabalhadores. A industrialização determinou uma mão-de-obra específica em busca extrema da produtividade, baseada na divisão e organização do trabalho de forma racional e na subdivisão dos trabalhos. Não havia preocupação de que os trabalhadores lograssem a satisfação, apenas a produtividade. Segundo o autor, o descontentamento dos trabalhadores é advindo da subdivisão do trabalho e não somente dos baixos salários e das condições laborais. Qualquer um poderia realizar o trabalho, sem a necessidade de especificação ou de conhecimentos, fato que impedia a ascensão de carreiras. Baseado nesta perspectiva buscou-se a superação da equiparação do homem à máquina. Os autores informam que, para isso, uma das formas foi a melhoria do conteúdo do trabalho, desenvolvida através de estudos como Anderson *et al* (1981), Adler *et al*, (1993) e Bergstrom (1993). Os estudos buscavam o desenvolvimento da satisfação entre os funcionários.

A insatisfação de servidores pode ser observada por meio de índices significativos de *turnover*, além da presença de absenteísmo e rotatividade, de reivindicações por melhores salários, do não cumprimento efetivo da carga horária, de reclamações por melhores condições de trabalho, da baixa qualidade do serviço prestado à população, de modalidades comuns de greves (braços cruzados, greve setorial, operação tartaruga, operação padrão, greve de solidariedade, greve externa) e

outros fatores. Problema como baixa produtividade e outros relativos à disciplina e convivência com demais colegas e supervisores também caracterizam a insatisfação, de acordo com Masiero (2007).

O desenvolvimento de uma política de cargos e salários pode ser um fator motivador para os empregados permanecerem na organização, além de incentivá-los a buscar maior conhecimento e agregá-los à organização, explorando seus potenciais e contribuindo para um melhor desempenho no ambiente de trabalho.

Assim, segundo Masiero (2007), a racionalização de uma política salarial pode atribuir uma remuneração apropriada ao cargo, que, por sua vez, é capaz de satisfazer às necessidades financeiras do servidor. Já a estruturação de uma carreira alinhada às suas expectativas pode satisfazê-lo no que tange às necessidades que almeja suprir exercendo o cargo.

Outro fator de interesse para a Administração Pública e relacionado à variável satisfação são os gastos indiretos com assistência médica (Sistema Único de Saúde) e licenças médicas, uma vez que os índices de insatisfação também podem levar a reações de medo e estresse capazes de comprometer a saúde física e mental de trabalhadores. Um exemplo disso é o desenvolvimento da Síndrome de Burnout em diversas categorias profissionais – como enfermeiros e professores -, considerada, de acordo com França e Rodrigues (1999, p. 2, apud ROSA e CARLOTTO, 2005, p. 2) como uma resposta emocional a situações de estresse crônico em função de relações intensas em situações de trabalho com outras pessoas.

Segundo Luthans (2009, apud MARTINS, 2010), a satisfação no trabalho pode ser enxergada, ainda, em três dimensões:

1ª dimensão: Uma resposta emocional a uma situação de trabalho, que não é observável facilmente, sendo necessária a realização de estudos (aplicação de questionários ou interferências no comportamento dos trabalhadores) para avaliar se estão insatisfeitos ou não.

2ª dimensão: A percepção de que outros trabalhadores com resultados piores são recompensados da mesma maneira do que aqueles que desenvolvem atividade

suas atividades mais intensamente. Se a recompensa pelo serviço executado for boa, os funcionários provavelmente estarão satisfeitos com o trabalho.

3ª dimensão: Uma representação de diversos comportamentos e atitudes relacionados às características do trabalho, como uma boa política de cargos e salários, possibilidade de ascensão na carreira, remuneração condizente com o trabalho realizado, reconhecimento, integração com a equipe de trabalho e com relacionamento na divisão hierárquico com subalternos e superiores.

Dessa forma, a satisfação no trabalho é caracterizada como uma variável multidimensional, sendo definida de formas diferentes sob vários ângulos e, ainda, como um constructo inacabado, sempre em processo de transformação.

A seguir, apresenta-se o referencial teórico sobre o desempenho no trabalho.

## **2.2 Desempenho no trabalho**

Para se mensurar a eficiência dos servidores na execução das atribuições de seus cargos ou seu desempenho no órgão objeto de estudo dessa pesquisa, a Administração Pública conta com a avaliação de estágio probatório, que é uma avaliação de desempenho correspondente aos 3 primeiros anos de ingresso na cargo, normalmente dividida em 6 etapas. De acordo com a Lei nº 8.112/90, cinco são os objetos de avaliação de desempenho no cargo: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Segundo Pontes (2002 apud MASIERO, 2007), a avaliação de desempenho tem um papel de destaque dentro do setor de Recursos Humanos. Também está diretamente relacionada ao planejamento organizacional, uma vez que controle estratégico e desempenho se relacionam estritamente entre si e com os objetivos estratégicos da organização.

Destaque-se que as exigências de qualidade e eficiência na prestação de serviços públicos encontram inúmeras adversidades para serem atendidas. Stoner (1999) define eficiência como a capacidade de minimizar o uso de recursos para alcançar

os objetivos da organização. Outro conceito em que aborda eficiência como medida de desempenho e afirma que é

uma relação entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o resultado final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante". (Chiavenato, 2000, p. 177)

Segundo Toro (1996), o desempenho ocupacional é uma ação orientada a um resultado, é uma ação consciente, que visa um resultado, que é consequência deste conjunto de ação. O autor ensina que o desempenho ocupacional é o desempenho humano que ocorre no ambiente laboral, portanto, está rodeado de normas, instruções, metas, incentivos e outras variáveis que interferem nas ações e tomadas de decisões para um dado resultado.

Brito e Barcelos (2004) defendem a idéia de que o conceito de vantagem competitiva é uma das explicações determinantes dos motivos pelo quais certas organizações possuem desempenho superior a outras. Assim, um melhor desempenho em uma organização é sinônimo de uma vantagem competitiva no ambiente em que está inserida. No caso de um órgão público, é sinônimo de boa e efetiva prestação de serviços à população.

Santos (1998) afirma que é necessário considerar a perspectiva do desempenho organizacional como um fenômeno multidisciplinar, que está sujeito a interferências não somente de uma, mas de diversas variáveis que interagem no processo, sendo uma dessas variáveis a cultura organizacional. Deal e Kennedy (1982 apud Santos 1998), defendem que uma cultura forte é um dos fatores importantes que sustentam organizações bem sucedidas. Assim, há que se considerar que a satisfação no ambiente de trabalho, associada ao tipo de cultura existente interfere, também, no desempenho dos trabalhadores e, conseqüente, no desempenho organizacional.

Ainda segundo Santos (1998), uma das dimensões associadas ao enfoque organizacional - estudada pela Tipologia Cultural de Quinn (Quinn e Kimberly, 1984; Quinn e McGrath, 1985) – aborda, do sentido micro ao macro, desde bem-estar do indivíduo na organização até o crescimento da organização em si mesma.

Para Coelho Jr *et al* (2010), o desempenho remete ao empenho do indivíduo em ações relacionadas ao cumprimento de objetivos e metas de trabalho. Os autores citam ainda que muitas são as variáveis que o influenciam. Para sua mensuração, as organizações estabelecem avaliações de desempenho.

A avaliação de desempenho, segundo Chiavenato (2002, p. 325), é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. Diz-se popularmente que quando o primeiro homem concedeu trabalho a outro, o trabalho passou a ser avaliado. E nas organizações não acontece de forma diferente.

O setor de recursos humanos ou de gestão de pessoas é o responsável pela implementação e controle das avaliações de desempenho. Sendo uma responsabilidade de linha e suplementada pelo apoio do departamento de recursos humanos, tradicionalmente é o próprio chefe quem avalia o desempenho do subordinado, uma vez que acompanha o desenvolvimento de suas atividades. Também podem ser instituídas comissões de avaliação de desempenho, fato um pouco raro no Brasil.

A identificação de um baixo desempenho de um funcionário pode refletir lacunas no processo de planejamento estratégico da organização, principalmente no tocante a ações de adequação do indivíduo ao cargo, políticas de treinamento, possibilidade de promoções, estímulo a maior produtividade e abertura para possibilidades de *feedbacks* (retornos) por parte dos funcionários.

### **2.3 Satisfação e desempenho**

Atualmente, o tema Satisfação e Desempenho tem sido alvo de atenção de empregadores e empregados. Para isso, há a busca de indicadores que apontem ou demonstrem os níveis destes, do ponto de vista dos empregados e dentro do ambiente de trabalho.

A satisfação no trabalho é considerada uma atitude geral de um indivíduo em relação as suas atividades, muito mais do que um comportamento (ROBBINS, 1999, p.98). Segundo Lawer (1973), muitos estudos se propõem a analisar a hipótese de que a satisfação influencia o desempenho no trabalho, uma vez que ele pode atuar sobre várias dimensões do comportamento humano, envolvendo o convívio social, profissional e até mesmo sua saúde mental.

Para Santos e Martins (2006), a satisfação do trabalhador com a atividade que realiza no trabalho tem sido estudada como uma das mais importantes variáveis conseqüentes da área de comportamento organizacional.

Segundo Malik e Campos (2008), são muitos os fatores que buscam explicar o motivo pelo qual os trabalhadores permanecem ou saem de uma organização, e a satisfação no trabalho é um dos temas mais pesquisados associados à rotatividade.

Para Masiero (2007), a preocupação com o desempenho e com formas de torná-lo mais eficaz é um fator extremamente importante e que requer atenção, uma vez que os resultados organizacionais são fortemente influenciados pela qualidade e efetividade das avaliações de desempenho. Entretanto, poucas são as medidas de desempenho validadas empiricamente.

Segundo Brito e Vasconcelos (2004), as diversas teorias em estratégia oferecem visões distintas da compreensão da diversidade presente no desempenho. A visão do desempenho como vantagem competitiva se sobrepõe às demais. Entretanto, muitos outros fatores podem ser determinantes do desempenho, até mesmo sorte (Barney, 1986). Também deve-se considerar que organizações pertencentes a setores diferentes tendem a possuir desempenho diversificado.

Assim, não apenas os setores diferentes podem influenciar no desempenho, mas também a cultura à qual está submetida uma organização. Dessa forma, a cultura organizacional tem uma importância estratégica para as organizações quando o tema desempenho é abordado. Estudos indicam, segundo Santos (1998), que a cultura está significativamente associada ao desempenho organizacional e que as empresas com culturas conseguem demonstrar melhor seu desempenho.

A avaliação do desempenho dos empregados também pode ser mensurada indiretamente, como, por exemplo, por meio da avaliação do desempenho organizacional, por meio da análise dos resultados econômicos e financeiros.

Sendo o desempenho no trabalho uma variável multidimensional, está sujeito a vários fatores, como capacidade gerencial, formação de equipes, sistemas de recompensas, cultura organizacional, entre outros. Há de se considerar também a possibilidade de envolver uma maior participação dos trabalhadores por meio de políticas de gestão de pessoas, visando à obtenção de uma cultura gerencial.

Dada a importância dos resultados para a sobrevivência das organizações, as avaliações de desempenho foram amplamente difundidas para mensuração da produtividade dos trabalhadores, bem como de outros aspectos inerentes ao conceito. Segundo Guimarães *et al*(1997), a avaliação de desempenho de pessoal deve ser vista como um processo, no qual se acompanha desde a atividade do planejamento até os resultados, comparando-os com os resultados esperados inicialmente.

É importante destacar que a avaliação possui dois lados: ora é vista como uma ferramenta de desenvolvimento de recursos humanos, ora é entendida como um mecanismo de controle dos trabalhadores, registrando as atividades que desenvolvem e o modo como o trabalho é executado.

De modo geral, o processo de avaliação de desempenho de pessoal pode ser visto como um ciclo gestor, no qual estão inseridas as funções de planejar, organizar, coordenar e controlar, segundo Maximiano (1995). Entretanto, segundo Guimarães *et al* (1997) para efetuar uma gestão de desempenho que efetivamente exerça as funções listadas, faz-se necessário considerar as seguintes características estruturais: basear-se em critérios de resultados; negociar as metas de produção; sistematizar atividades típicas de gerência e possuir, como referência, os padrões de desempenho determinados na época do planejamento.

Além desses aspectos, os autores sugerem que alguns princípios sejam seguidos para o funcionamento do processo de avaliação, como: a participação ativa do supervisor e do empregado durante o planejamento e a execução das atividades;

uma retroalimentação construtiva, visando identificar os pontos fortes e fracos do sistema e uma avaliação impessoal e específica do resultado.

Morin (2001) afirma que o trabalho representa um valor importante, exercendo uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores e também sobre sua satisfação e sua produtividade (Herzberg, 1966, 1980; Hackman e Suttle, 1977). A autora também cita que, para um maior comprometimento com o trabalho, esse deve apresentar características como variedade e desafio, aprendizagem contínua, margens de manobra e autonomia, reconhecimento e apoio, contribuição social e um futuro desejável.

Assim, pode-se observar a existência de diversos estudos associando variáveis como satisfação, comprometimento, cultura organizacional e desempenho no trabalho, no âmbito da produção científica nacional e internacional, indicando um tema amplamente abordado e cujo objeto de pesquisa é favorável para um melhor gerenciamento das organizações.

Neste Capítulo foi apresentado o referencial teórico que subsidiou a realização deste trabalho. A seguir, serão descritos os procedimentos metodológicos a serem adotados na realização da pesquisa.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Para realização desse estudo foi realizada uma pesquisa quantitativa, descritiva e explicativa, com a finalidade de identificar, empiricamente, a percepção de satisfação com o trabalho e a percepção do próprio desempenho sob a ótica dos servidores, verificando correlações entre as variáveis.

Para tanto, foram aplicados dois questionários nos diversos setores do Instituto: um destinado a identificar, empiricamente, a percepção de satisfação e, outro, para a percepção do servidor sobre seu próprio desempenho, sendo, portanto, uma auto-avaliação.

Como variáveis - que, segundo Barbeta (2008, p. 29) são as características que podem ser observadas ou medidas em cada elemento da população, sob as mesmas condições - tem-se a percepção de satisfação no trabalho e a percepção de desempenho no trabalho.

Ambos os questionários dizem respeito a escalas já validadas por pesquisadores brasileiros. Os itens dos questionários estão associados a uma variável qualitativa ordinal, pois existe uma ordenação no nível de satisfação e na concordância ou discordância das respostas.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

De acordo com Vergara (2000), essa pesquisa pode ser classificada, quanto à natureza, como pesquisa quantitativa, pois traduz em números as opiniões e informações obtidas por meio da aplicação dos questionários, gerando dados que serão classificados e analisados posteriormente por meio de técnicas estatísticas. Os dados analisados (respostas dos questionários) são dados primários, coletados diretamente dos servidores do Instituto. Já os dados obtidos sobre o quantitativo de servidores da organização são secundários, provenientes de documentos emitidos pela Instituição.

Quanto ao ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é caracterizada como descritiva, pois visa descrever as características de um fenômeno e identificar relações entre variáveis; e, também, como explicativa, pois visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área**

A Organização analisada é o Instituto do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos do Distrito Federal – IBRAM, criado em 2007, com a promulgação da Lei nº 3.984, de 28/5/2007. Inicialmente vinculado à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente – SEDUMA, hoje está diretamente subordinado à Secretaria de Estado de Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos do Distrito Federal – SEMARH (criada por meio do Decreto nº 32.716, de 1º de janeiro de 2011, após a mudança de governo no DF).

Em sua missão, além de executar e fazer executar as políticas de meio ambiente e de recursos hídricos do Distrito Federal, também estão incluídas as responsabilidades de controlar e de fiscalizar o manejo dos recursos supracitados, visando o desenvolvimento sustentável do Distrito Federal, em atendimento aos dispositivos da Lei Orgânica do Distrito Federal, em especial àqueles constantes do Título VI, Capítulo XI. Por se tratar de uma entidade autárquica, o IBRAM possui autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Isso lhe possibilita a capacidade de celebrar contratos, acordos e convênios com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, e com cooperativas.

De acordo com informações da Gerência de Gestão de Recursos Humanos do IBRAM, datadas de 18/5/2011, o Instituto possuía em seu quadro de pessoal, nessa data, um total de: 178 servidores do quadro do IBRAM; 133 servidores requisitados (do GDF, do Governo Federal e de outros estados); 75 servidores comissionados (sem vínculo efetivo); 33 estagiários; 12 funcionários oriundos de Convênio estabelecido entre IBRAM e a FUNAP; 9 conveniados (provenientes da assinatura

de Termo de Cooperação Técnica firmado entre a Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal e o IBRAM) e 61 funcionários contratados temporariamente (Força-Tarefa).

Dessa forma, o Instituto possuía, em maio de 2011, uma força de trabalho de 501 pessoas, conforme disposto na Tabela 1.

**Tabela 1 - Quadro de pessoal do IBRAM**

Servidores	Atividade-meio		Atividade-fim		Total
	Com cargo em comissão	Sem cargo em comissão	Com cargo em comissão	Sem cargo em comissão	
Servidores do Quadro do IBRAM	10	49	12	107	178
GDF	5	60	13	53	131
Servidores Requisitados					
Governo Federal	0	0	1	0	1
Outros estados	1	0	0	0	1
Servidores comissionados, sem vínculo efetivo	47	0	28	0	75
Contratados temporariamente (Força-Tarefa)	0	11	0	50	61
Conveniados (Termo de Cooperação Técnica entre Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal e IBRAM)	0	0	0	9	9
Fundação Nacional de Amparo ao Preso	0	12	0	0	12
Estagiários	0	23	0	10	33
<b>Total (Força de trabalho)</b>	<b>63</b>	<b>155</b>	<b>54</b>	<b>229</b>	<b>501</b>

Fonte: Gerência de Gestão de Recursos Humanos - GEREH. Maio/2011.

Para a execução de suas atividades, o IBRAM também possui um Planejamento Estratégico, visando atender a todas as finalidades do Instituto estabelecidas em instrumentos legais, bem como a Lei Orçamentária Anual, o Plano Plurianual vigente e os programas governamentais. Para o ano de 2010, foram listados os eixos estratégicos constantes na Tabela II.

**Tabela 2 - Eixos ou unidades de ações**

- 
- 1 Modernizar o licenciamento ambiental
  - 2 Ampliar e fortalecer a fiscalização ambiental
  - 3 Ampliar e fortalecer o controle e monitoramento da qualidade ambiental
  - 4 Integrar as ações de licenciamento, fiscalização, controle e monitoramento da qualidade ambiental
  - 5 Fortalecer a Gestão das Unidades de Conservação
  - 6 Contribuir com a Política Local de Recursos Hídricos
  - 7 Promover o desenvolvimento institucional do IBRAM
- 

Fonte: Relatório de Atividades 2010 - IBRAM (jan/2011)

Para cumprimento das ações estratégicas, o IBRAM conta com uma estrutura formada pela Presidência (PRESI), Secretaria Geral (SEGER), Procuradoria Jurídica (PROJU), Serviço de Ouvidoria, Controle Interno e Correição (SEOCC), além de outros setores diretamente subordinados à Presidência, onde estão inclusos uma Unidade de Administração Geral (UAG) e três Superintendências - a Superintendência de Licenciamento e Fiscalização (SULFI); a Superintendência de Gestão de Áreas Protegidas (SUGAP) e a Superintendência de Estudos, Programas, Monitoramento e Educação Ambiental (SUPEM).

A Procuradoria Jurídica e o Serviço de Ouvidoria, Controle Interno e Correição são considerados Unidades de Representação/Assessoria. As Superintendências e a Unidade de Administração Geral são Unidades Diretivas e Executivas, e a Secretaria Geral, bem como suas ramificações são Unidades do Gabinete da Presidência do IBRAM.

As Superintendências são responsáveis pelas atividades-fim do Instituto, enquanto a Unidade de Administração Geral, a Secretaria Geral, Procuradoria Jurídica e Serviço de Ouvidoria, Controle Interno e Correição são responsáveis pelas atividades-meio da autarquia.

A estrutura organizacional do Instituto descrita acima está presente no Anexo A.

### **3.3 População e amostra**

A pesquisa foi realizada com os servidores do IBRAM (efetivos e comissionados) e servidores cedidos ao IBRAM, totalizando uma população de 386 pessoas, conforme disposto na Tabela 1. A amostra obtida foi de 105 participantes. O estudo foi limitado

aos servidores que trabalham no Edifício Sede do Instituto, não abrangendo, desse modo, os diversos parque sob gestão do IBRAM, tampouco a Biblioteca do Cerrado (Núcleo de Acervo Técnico), localizada no Parque da Cidade.

Foi utilizada inferência estatística de modo a se ter conhecimento sobre parâmetros da população onde a amostra foi extraída. Utilizou-se a metodologia proposta por Barreta (2008, p. 58) para se calcular o valor mínimo da amostra com 95% de probabilidade e para que os erros amostrais não ultrapassem 4%, foi realizado o seguinte cálculo:

Considerando: N tamanho (número de elementos) da população

n tamanho (número de elementos) da amostra

$n_0$  uma primeira aproximação para o tamanho da amostra e

$E_0$  erro amostral tolerável

O cálculo da amostra foi feito utilizando-se a seguinte fórmula:

$$N_0 = 1 / E_0^2$$

Assim:

$$N_0 = 1 / (0,04)^2 = 625$$

Como a população não é muito grande, considera-se a seguinte fórmula:

$$n = N \cdot n_0 / (N + n_0)$$

Desse modo, tem-se:  $n = 386 \cdot 105 / (386 + 105) = 82$  participantes

Assim, a amostra é confiável, pois apresenta 105 servidores. Entre os cargos dos servidores que participaram do estudo estão: analistas de atividades do meio ambiente e técnicos em atividades do meio ambiente (ambos em suas diversas especialidades); técnicos em políticas públicas e gestão governamental; analistas de políticas públicas e gestão governamental; auditores fiscais; agentes gestores de resíduos sólidos; assessores de diversas áreas; secretários administrativos; assistentes administrativos; gestores ambientais; coordenadores de licenciamento ambiental e de recursos hídricos e professores.

Quanto à distribuição por gênero, a amostra de 105 participantes demonstrou ser quase homogênea, uma vez 48% dos participantes são do sexo masculino e 50% do sexo feminino. A maioria dos respondentes (65%) possui entre 25 e 40 anos, e 59% estão na faixa etária entre 18 e 30 anos. Em relação ao tempo de serviço no Governo do Distrito Federal, 64% possuem até 3 anos de serviço. Quanto aos cargos, 29% da amostra são representados por analistas de atividades de meio ambiente; 27% por técnicos em atividades do meio ambiente e 37% por outros cargos, sendo 12% não declarados. Os resultados listados acima estão presentes na Tabela 3.

**Tabela 3 - Dados gerais sobre os participantes da pesquisa**

Variável	F	%
<b>Gênero</b>		
Masculino	48	45,7
Feminino	50	47,6
Não informado	7	6,7
<b>Faixa etária</b>		
18 a 24 anos	20	19,0
25 a 30 anos	39	37,1
31 a 40 anos	26	24,8
41 a 50 anos	12	11,4
Acima de 50 anos	5	4,8
Em branco	3	2,9
<b>Tempo de serviço dos participantes</b>		
Até 1 ano de serviço	43	41,0
Entre 1 e 3 anos de serviço	21	20,0
Entre 3 e 5 anos de serviço	2	1,9
Entre 5 e 10 ano de serviço	1	1,0
Entre 10 e 15 anos de serviço	2	1,9
Entre 15 e 20 anos de serviço	17	16,2
Entre 20 e 25 anos de serviço	3	2,9
Entre 25 e 30 anos de serviço	5	4,8
Mais de 30 anos de serviço	2	1,9
Em branco	9	8,6
<b>Cargo</b>		
Analista de atividades do meio ambiente	29	27,6
Técnico em atividades do meio ambiente	27	25,7
Outros	37	35,2
Em branco	12	11,4

Fonte: Autor, 2011.

Nota: Dados obtidos com aplicação de questionário aos servidores do IBRAM.

A seguir, é apresentada a Tabela 4, que descreve a participação de servidores de cada setor.

**Tabela 4 - Distribuição de participantes por setor**

Setor	F	%
Superintendência de Licenciamento e Fiscalização Ambiental (SULFI)	31	29,5
Superintendência de Gestão de Áreas Protegidas (SUGAP)	17	16,2
Superintendência de Estudos, Programas, Monitoramento e Educação Ambiental (SUPEM)	9	8,6
Unidade de Administração Geral (UAG)	15	14,3
Outros (SEGER, PRESI, SEOOC e PROJU)	30	28,6
Não declarado	3	2,9

Fonte: Autor, 2011.

Observa-se que o setor mais influente na pesquisa foi a Superintendência de Licenciamento e Fiscalização Ambiental, representando 29,5% da amostra. No campo *Outros*, para evitar a identificação de servidores dada a representação por apenas 4 setores com poucos servidores, foram aglomerados os dados referentes à Secretaria Geral, Presidência, Serviço de Ouvidoria, Controle Interno e Correição e Procuradoria Jurídica.

### 3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Para realização desta pesquisa, foram utilizados dois instrumentos: um para medir o grau de satisfação dos servidores e, outro, para medir sua percepção sobre o próprio desempenho no trabalho.

O primeiro instrumento utilizado, constante no anexo C, é a Escala de Satisfação no Trabalho, validada por Siqueira (1985) e revalidada em 2008 por Coelho Júnior e Moura. Esta escala, construída e validada no Brasil, possui 25 itens que têm como objetivo mensurar 5 dimensões referentes ao conceito de satisfação no trabalho, cuja caracterização é apresentada na Tabela 5, a seguir.

**Tabela 5 - Dimensões, definições e itens da EST**

Dimensões	Definições	Itens
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho	1, 6, 14, 17 e 24
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	5, 8, 12, 15 e 21
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles	2, 9, 19, 22 e 25
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas	7, 11, 13, 18 e 23
Satisfação com as 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 o tempo de espera pela promoção	3, 4, 10, 16 e 20

Fonte: Siqueira (1985)

A EST busca diagnosticar o grau em que os indivíduos estão satisfeitos com determinados aspectos de seu ambiente de trabalho e é composta por três tipos de variáveis: variável ordinal em resposta aos itens – associados a uma escala tipo Likert, onde “1” corresponde à afirmativa “Totalmente insatisfeito” e “7” à “Totalmente satisfeito”; variável nominal (que corresponde aos dados sobre sexo, área de atuação, cargo e lotação) e variável numérica intervalar (tempo de serviço e idade). As duas últimas variáveis foram coletadas em uma folha de apresentação da pesquisa aos participantes, constante no Anexo B.

O escore médio de cada dimensão é calculado somando-se os valores atribuídos pelos participantes da pesquisa a cada item da respectiva dimensão e dividindo o resultado pela quantidade de itens desta última. Desse modo, o valor obtido na dimensão “satisfação com as promoções”, por exemplo, é calculado somando-se os valores obtidos nos itens 3, 4, 19, 16 e 20, e calculando sua média aritmética. Quanto maior o escore obtido, maior a satisfação do indivíduo com o trabalho.

Desse modo, de acordo com Siqueira (2008), valores entre 5 e 7 tendem a indicar satisfação; valores entre 1 e 3,9 insatisfação e valores entre 4 e 4,9 informam um estado de indiferença, isto é, nem satisfeito, nem insatisfeito .

O segundo instrumento de pesquisa, constante no Anexo C, é uma Escala de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho, validada por Coelho Júnior, Borges-Andrade, Seidl e Pereira (2010), que visa mensurar a percepção dos próprios servidores sobre seu desempenho no trabalho. O instrumento é composto por uma variável ordinal em resposta aos itens – associados a uma escala tipo Likert, onde “1” corresponde a “Discordo Totalmente” e “10” corresponde a “Concordo Totalmente”.

De acordo com Coelho *et al* (2010), esse instrumento foi desenvolvido com base na avaliação do desempenho, baseado na percepção do próprio indivíduo sobre seus resultados de trabalho, enfocando processos (eficiência) e produtos (eficácia).

A escala original apresenta 30 itens e é dividida em 5 fatores: Regulação de Desempenho (itens 1 ao 12), Restrição ao Desempenho, Grau de Esforço e Desempenho na Tarefa (itens 13 ao 15), Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho (itens 16 ao 20) e Auto Gerenciamento de Desempenho (Item 21 ao 27).

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Para coleta de dados, foi concedida autorização para realização da pesquisa pela SEGER (Secretaria Geral) no dia 14/6/2011. Os participantes foram informados sobre o sigilo das informações coletadas e omissão de nomes. Os questionários foram aplicados em um período e recolhidos no prazo máximo de 2 dias, sendo que o início da aplicação ocorreu no dia 21/6/11 e o término em 22/6/11. Alguns participantes responderam os questionários durante a presença do pesquisador.

Os dados obtidos foram categorizados, utilizando-se a literatura estudada, e registrados no programa SPSS (*Statistical Package for the Social Science – Pacote Estatístico para Ciências Sociais*), versão 17.0. Foi realizada uma análise das respostas, o cálculo das medidas de tendência central (média e moda) e desvios-padrões, bem como uma análise da correlação entre os itens e variáveis envolvidas, melhor descritos no Capítulo a seguir, que aborda os resultados da pesquisa.

Neste Capítulo foi descrita a metodologia adotada para realização da pesquisa proposta, com apresentação da organização objeto de estudo, descrição dos instrumentos de pesquisa e de análise de dados, bem como o procedimento adotado para sua coleta. A seguir, será apresentado o Capítulo com os resultados e discussões.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Resultados descritivos da escala de satisfação no trabalho

Na Tabela 6, a seguir, são apresentados os resultados descritivos quanto aos itens do fator satisfação no trabalho, avaliadas nos setores descritos acima. Assim, a tabela apresenta um resultado para o Instituto como um todo. Para leitura dos resultados, é necessário considerar que, quanto maior o valor do escore médio, maior é a percepção de satisfação ou contentamento do servidor com aquela situação. Desse modo, e como descrito no Tópico 3.4, valores entre 1 e 3,9 sugerem insatisfação; valores entre 4 e 4,9 um estado de indiferença (nem satisfeito, nem insatisfeito) e valores entre 5 e 7, satisfação.

**Tabela 6 - Resultados descritivos da escala de satisfação no trabalho**

	Item	Mín	Máx	Média	Desvio- Padrão
6	No meu trabalho atual sinto-me...com o tipo de amizades que meus colegas demonstram por mim.	1	7	5,79	1,13
14	No meu trabalho atual sinto-me...com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho.	1	7	5,79	1,22
17	No meu trabalho atual sinto-me...com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.	1	7	5,53	1,19
24	No meu trabalho atual sinto-me...com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	2	7	5,42	1,16
1	No meu trabalho atual sinto-me... com o espírito de colaboração de meus colegas de trabalho.	1	7	5,34	1,49
22	No meu trabalho atual sinto-me...com a maneira como meu chefe me trata.	1	7	5,11	1,53
13	No meu trabalho atual sinto-me...com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.	1	7	5,07	1,26
19	No meu trabalho atual sinto-me...com o entendimento entre mim e meu chefe.	1	7	5,05	1,59

Fonte: Autor, 2011.

Nota 1: Dados obtidos com aplicação de questionário aos servidores do IBRAM.

Nota 2: Dados numéricos arredondados

**Tabela 6 – Continuação - Resultados descritivos da escala de satisfação no trabalho**

	Item	Mín	Máx	Média	Desvio- Padrão
7	No meu trabalho atual sinto-me...com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	1	7	4,99	1,21
25	No meu trabalho atual sinto-me...com a capacidade profissional de meu chefe.	1	7	4,99	1,74
23	No meu trabalho atual sinto-me...com a variedade de tarefas que realizo.	1	7	4,78	1,15
18	No meu trabalho atual sinto-me...com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.	1	7	4,58	1,26
11	No meu trabalho atual sinto-me...com a capacidade de meu trabalho me absorver.	1	7	4,5	1,16
9	No meu trabalho atual sinto-me...com o interesse de meu chefe pelo trabalho.	1	7	4,46	1,47
2	No meu trabalho atual sinto-me...com o modo como eu chefe organiza o trabalho do meu setor.	1	7	4,45	1,82
16	No meu trabalho atual sinto-me...com as oportunidades de ser promovido ou ter ascensão nesta organização.	1	7	4,24	1,49
5	No meu trabalho atual sinto-me...com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	1	7	4,03	1,7
21	No meu trabalho atual sinto-me...com o meu salário comparado com meus esforços no trabalho.	1	7	3,84	1,62
15	No meu trabalho atual sinto-me...com a quantia em dinheiro que recebo ao final de cada mês.	1	7	3,67	1,75
3	No meu trabalho atual sinto-me...com o número de vezes que já fui promovido nesta organização.	1	7	3,55	1,73
4	No meu trabalho atual sinto-me...com as garantias que a organização oferece a quem é promovido.	1	7	3,53	1,51
8	No meu trabalho atual sinto-me...com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	1	7	3,50	1,68
20	No meu trabalho atual sinto-me...com o tempo que eu tenho de esperar por uma promoção nesta instituição.	1	7	3,24	1,6
12	No meu trabalho atual sinto-me...com o meu salário comparado ao custo de vida.	1	7	3,18	1,57
10	No meu trabalho atual sinto-me...com a maneira como a organização realiza promoções de seu pessoal.	1	7	3,13	1,62

Fonte: Autor, 2011.

Nota 1: Dados obtidos com aplicação de questionário aos servidores do IBRAM.

Nota 2: Dados numéricos arredondados com duas casas decimais.

Nota 3: Dados obtidos por meio de análise estatística do aplicativo SPSS.

As médias oscilaram entre 3,13 e 5,79 em uma escala que varia entre 1 (Totalmente Insatisfeito) e 7 (Totalmente Satisfeito). Essa oscilação indica que, de modo geral, a percepção dos servidores varia de indiferentes a satisfeitos as dimensões de seu trabalho analisadas. Os desvios-padrões obtidos são elevados, indicando uma

heterogeneidade na percepção dos servidores quanto às dimensões abordadas junto aos servidores do IBRAM.

Os tipos de amizades demonstradas pelos colegas de trabalho apresentou o menor desvio-padrão (1,13) e uma média de 5,79, indicando que, de modo geral, os servidores participantes estão satisfeitos com as amizades desenvolvidas no ambiente organizacional.

A menor média obtida (3,13) diz respeito à maneira como a organização realiza promoções de seu pessoal, apresentou desvio-padrão de 1,62. Verifica-se, assim, que os servidores participantes estão insatisfeitos com o modo como são concedidas as promoções de seu quadro de pessoal. Essa insatisfação também é ilustrada pelos resultados obtidos com as respostas à percepção referente ao tempo de espera por uma promoção no Instituto, apresentando uma média de 3,24 e um desvio-padrão de 1,60.

A percepção de satisfação quanto às garantias oferecidas pela organização a quem é promovido e a referente ao número de vezes cujo o servidor foi promovido apenas reforçam a insatisfação quanto às promoções inicialmente descrita anteriormente. Com médias de 3,53 e 3,55 e desvios-padrão de 1,51 e 1,73, indicam que os servidores variam sua percepção de insatisfeitos a indiferentes com a política de promoções adotada pela instituição.

Já a maior média obtida (5,79) diz respeito à maneira como o servidor se relaciona com seus colegas de trabalho (variável do item 14), apresentando um desvio-padrão de 1,22. A influência positiva das amizades no contexto organizacional também é marcante, uma vez que os itens relacionados a essa dimensão apresentam as maiores médias obtidas nessa pesquisa (oscilando entre 5,34 e 5,79) e desvios padrões entre 1,13 e 1,50. Assim, embora haja certa heterogeneidade nos resultados, a pesquisa indica que os servidores apresentam-se satisfeitos com os colegas no ambiente de trabalho.

## 4.2 Resultados descritivos da escala de desempenho no trabalho

A Tabela 7 apresenta os resultados descritivos da escala de desempenho no trabalho no âmbito do IBRAM como um todo.

**Tabela 7 - Resultados descritivos da escala de desempenho no trabalho**

	Item	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
1	Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.	5	10	9,45	1,01
5	Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	2	10	9,16	1,29
21	Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos	5	10	9,11	1,2
9	Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	5	10	9,08	1,11
2	Avalio que o desempenho de meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	1	10	9,04	1,41
22	Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	5	10	8,99	1,15
11	Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	5	10	8,84	1,25
27	Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	1	10	8,84	1,77
3	Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	1	10	8,82	1,86
25	Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	4	10	8,71	1,47
8	Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	4	10	8,7	1,44
20	Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	1	10	8,7	1,71
6	Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	3	10	8,64	1,46
24	Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	4	10	8,59	1,45
7	Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	2	10	8,55	1,58
12	Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim	1	10	8,45	1,67

Fonte: Autor, 2011.

Nota 1: Dados obtidos com aplicação de questionário aos servidores do IBRAM.

Nota 2: Dados numéricos arredondados com duas casas decimais.

Nota 3: Dados obtidos por meio de análise estatística do aplicativo SPSS.

**Tabela 7 – Continuação – Resultados descritivos da escala de desempenho no trabalho**

	Item	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
13	As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	1	10	7,35	2,3
14	Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	1	10	6,77	2,78
15	Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da organização.	1	10	7,6	2,09
16	Contribuo com alternativas para a solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	1	10	8,26	1,86
17	Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	1	10	8,22	2,15
18	São realizados encontros e reuniões entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	1	10	5,98	3,17
19	Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.	1	10	7,47	2,42
20	Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	1	10	8,7	1,71
21	Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos	5	10	9,11	1,2
22	Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	5	10	8,99	1,15
23	Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	1	10	8,38	1,82

Fonte: Autor, 2011.

Nota 1: Dados obtidos com aplicação de questionário aos servidores do IBRAM.

Nota 2: Dados numéricos arredondados com duas casas decimais.

Nota 3: Dados obtidos por meio de análise estatística do aplicativo SPSS.

Das variáveis analisadas, aquela que apresenta a maior média é “Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização”, com o valor de 9,45 e desvio padrão de 1,01 (o menor apresentado). Isso indica que essa variável foi a que mais apresentou homogeneidade nas respostas dentre todas as demais.

O fator *São realizados encontros e reuniões entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas* apresentou a maior heterogeneidade da amostra, com desvio-padrão de 3,17 e média de 5,98, indicando que as respostas dos participantes oscilaram bastante em torno desse valor.

Destaque-se que essa variável apresentou a menor média, encaixando-se no intervalo de indiferença (nem discordo, nem concordo).

Para interpretação dos resultados da Tabela 7, o leitor deve considerar que: quanto maior a média, maior o índice de concordância do participante com a afirmativa; quanto maior o desvio-padrão, maior a diferença na percepção dos servidores sobre a dimensão analisada (maior a heterogeneidade).

A análise dos resultados obtidos nas dimensões de cada escala será feita na Seção a seguir.

### 4.3 Análise dos resultados descritivos referentes às dimensões das escalas de satisfação e desempenho no trabalho

A seguir, é apresentada a Tabela 8, com os resultados atribuídos às dimensões de cada escala estudada.

**Tabela 8 - Resultados descritivos referentes às dimensões das escalas de satisfação e desempenho no trabalho**

Escala	Itens	Dimensão	Média	Desvio-padrão
Satisfação	1, 6, 14, 17 e 24	Satisfação com os colegas	5,57	0,95
	2, 9, 19, 22 e 25	Satisfação com a chefia	4,81	1,46
	7, 11, 13, 18 e 23	Satisfação com a natureza do trabalho	4,79	0,89
	5, 8, 12, 15 e 21	Satisfação com o salário	3,66	1,48
	3, 4, 10, 16 e 20	Satisfação com as promoções	3,55	2,07
Desempenho	1 ao 12	Regulação do Desempenho	8,75	0,89
	20 ao 27	Auto-gerenciamento de desempenho	8,72	1,08
	13 ao 15	Grau de esforço e conhecimento da tarefa	7,24	1,66
	16 ao 19	Execução, monitoramento e revisão de desempenho	7,48	1,69

Fonte: Autor, 2011.

Nota 1: Dados obtidos com aplicação de questionário aos servidores do IBRAM.

Nota 2: Dados numéricos arredondados com duas casas decimais.

Nota 3: Dados obtidos por meio de análise estatística do aplicativo SPSS.

Analisando primeiramente as dimensões da escala de satisfação, observa-se que as médias variam entre 3,55 e 5,57 com desvios-padrão acima de 0,89, o que indica

estado de satisfação e uma certa diferença na percepção dos servidores participantes dessa pesquisa.

A maior média obtida foi na dimensão “Satisfação com os colegas”, alcançando o índice de 5,57 com um desvio-padrão de 0,95, indicando que, de modo geral, os servidores participantes estão satisfeitos com as amizades, com as relações de confiança e colaboração e com os relacionamentos mantidos entre os colegas de trabalho. Embora o desvio-padrão não seja elevado, o dado obtido indica algumas diferenças na percepção dos servidores sobre esse quesito. A segunda maior média foi a da dimensão “Satisfação com a chefia”, com o valor de 4,81 e desvio-padrão de 1,46. Assim, pode-se concluir que, de modo geral, a maior parcela dos participantes apresenta-se indiferente, nem satisfeita nem insatisfeita, com o contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, bem como com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e com o entendimento entre subordinado/chefe.

A terceira maior média diz respeito à dimensão “Satisfação com a natureza do trabalho”, apresentando valor de 4,79 e o menor desvio-padrão (0,89). Esse resultado também indica indiferença por parte dos servidores quanto ao interesse despertado pelas tarefas e com a capacidade delas de absorverem o trabalhador, bem como a variedade de atividades.

As duas dimensões restantes, “Satisfação com o salário” e “Satisfação com as promoções” apresentaram, respectivamente, médias de 3,66 e 3,55 e desvios-padrão de 1,48 e 2,07. Em ambos os casos, observa-se insatisfação dos servidores, seja com o contentamento com o que o indivíduo recebe se comparado ao quanto trabalha ou com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho; seja com as promoções que já recebeu, com a maneira de realizar promoções realizada pelo Instituto ou com o tempo de espera por uma promoção. Entre as duas últimas dimensões analisadas da escala de satisfação, verifica-se que o desvio-padrão de “Satisfação com as promoções” apresentou um número bastante elevado (2,07), o que indica uma heterogeneidade muito significativa nas respostas a esse item.

Na escala de desempenho no trabalho, a consistência do fator Auto-Gerenciamento de Desempenho, que contempla variáveis que abordam a eficiência do desempenho

e a capacidade de administrar a execução do serviço, foi bastante elevada, embora tenha apresentado uma heterogeneidade significativa (1,08).

O fator Regulação do Desempenho também apresentou consistência elevada, com certa homogeneidade nas respostas, dado o baixo desvio-padrão (0,89). Os demais fatores da escala de desempenho (Grau de esforço e conhecimento da tarefa e Execução, monitoramento e revisão de desempenho) apresentaram os maiores índices de heterogeneidade, indicando oscilações nas respostas dos participantes.

#### **4.4 Análise das correlações**

Nesse tópico serão abordados os índices de correlação entre as dimensões das escalas de satisfação e de desempenho no trabalho referentes a níveis de significância de 1% e 5%.

Para interpretação dos resultados, deve-se considerar que variáveis correlacionadas positivamente caminham em um mesmo sentido e que variáveis correlacionadas negativamente são aquelas que caminham em sentidos opostos. Utilizando a metodologia descrita por Barreta (2008, p. 258), valores entre 0 e 0,30 foram considerados com uma força fraca de correlação; valores entre 0,30 e 0,65 com força moderada e de 0,66 e até 1, com forte correlação.

Observou-se, conforme dados da Tabela 9, que existe correlação entre satisfação e desempenho no trabalho. Assim, verifica-se que a dimensão Satisfação com a chefia apresenta correlação moderada com todas as dimensões da escala de Desempenho no Trabalho, com nível de significância  $p < 0,001$  e correlações oscilando entre 0,303 e 0,498 (foram consideradas três casas decimais para análise).

Desse modo, quanto mais satisfeito com a chefia, maior a percepção de um bom desempenho por parte do servidor participante e, quanto mais insatisfeito com a chefia, pior a percepção do desempenho, conforme disposto a seguir.

**Tabela 9 - Índices de correlação entre as dimensões**

Escala	Correlações de Pearson								
	Satisfação					Desempenho			
Dimensões	Com os colegas	Com o salário	Com a chefia	Com a natureza do trabalho	Com as promoções	Regulação de desempenho	Grau de esforço e desempenho na tarefa	Execução, monitoramento e revisão de desempenho	Auto-gerenciamiento de desempenho
Satisfação com os colegas	-	-	-	0,321**	-	-	-	-	-
Satisfação com o salário	-	-	0,198*	0,306**	0,291**	-	-	0,199*	-
Satisfação com a chefia	-	0,198*	-	0,509**	0,377**	0,446**	0,498**	0,467**	0,303**
Satisfação com a natureza do trabalho	0,321**	0,306**	0,509**	-	0,198*	0,331**	-	0,394**	0,385**
Satisfação com as promoções	-	0,291**	0,377**	0,198*	-	0,201*	0,266**	0,213*	-
Regulação de desempenho	-	-	0,446**	0,331**	0,201*	-	0,543**	,528**	0,654**
Grau de esforço e desempenho na tarefa	-	-	0,498**	0,311**	0,266**	0,543**	-	0,494**	0,468**
Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho	-	0,199*	0,467**	0,394**	0,213*	0,528**	0,494**	-	0,520**
Auto-gerenciamiento de desempenho	-	-	0,303**	0,385**	-	0,654**	0,468**	0,520**	-

Fonte: Autor, 2011.

Nota 1: Dados obtidos com aplicação de questionário aos servidores do IBRAM.

Nota 2: Dados obtidos por meio de análise estatística do aplicativo SPSS.

Nota 3: Foram consideradas 3 casas decimais para a análise correlacional.

\*\*Nível de significância com  $p < 0,001$ .

\*Nível de significância com  $p < 0,005$ .

Verificou-se, ainda, que a dimensão Satisfação com a natureza do trabalho também apresenta correlações moderadas com todas as dimensões da escala de desempenho no trabalho. Assim, quanto mais satisfeito com a natureza do trabalho, melhor a percepção de desempenho por parte dos servidores.

Já a dimensão *Satisfação com as promoções* apresenta uma fraca correlação com as seguintes dimensões: Regulação de desempenho; Grau de esforço e desempenho na tarefa e Execução, monitoramento e revisão de desempenho, com valores oscilando entre 0,201 e 0,266.

Destaque-se que as dimensões dentro de uma mesma escala também apresentam forte correlação, com atenção especial para as dimensões Regulação de desempenho e Auto-gerenciamento de desempenho, com coeficiente de 0,654 considerando  $p < 0,001$ , indicando que a percepção positiva de uma das dimensões também favorece a outra.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 Síntese dos principais resultados

Os objetivos propostos foram alcançados e os resultados obtidos poderão ser utilizados pelos gestores de recursos humanos do IBRAM por meio da análise da percepção de seu quadro de pessoal sobre sua satisfação no trabalho e sobre o seu desempenho.

Constatou-se, ainda, que satisfação e desempenho são variáveis correlacionadas, conforme mostraram as correlações identificadas entre as dimensões de ambas as escalas.

Os resultados encontrados, à luz das teorias motivacionais de Herzberg (1964), indicam a insatisfação dos servidores do IBRAM quanto aos fatores higiênicos (insatisfação com o salário e insatisfação com as promoções). Assim, os servidores participantes podem estar satisfeitos com as demais dimensões da escala de satisfação, mas esse resultado negativo nas duas outras pode levá-los a migrar para uma organização que ofereça uma melhor remuneração e maiores possibilidades de ascensão profissional. Esses mesmos fatores higiênicos abordados acima, à luz da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, podem ser considerados como as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais não realizadas pelos servidores participantes.

Já sob a ótica da Teoria da Expectância de Victor Vroom, é possível observar que a instrumentalidade – que relaciona-se à percepção da relação entre o desempenho e a compensação – está presente na percepção dos servidores, uma vez que apresentaram-se insatisfeitos com sua capacidade de trabalho quando comparado ao quanto ganham e com o quanto trabalham quando comparado à remuneração.

Quanto à análise dos resultados da escala de desempenho, observou-se que os servidores participantes possuem uma percepção positiva sobre seu desempenho, indicando que, em sua visão, seu comprometimento, suas ações e o modo de execução das tarefas, entre outros fatores, são considerados satisfatórios do seu ponto de vista.

Para Freire e Freitas (2007), o comprometimento está intrinsecamente ligado a fatores internos ao indivíduo, bem como a sua satisfação no trabalho. Assim, diante dos resultados apresentados, é possível verificar que a satisfação individual no trabalho está correlacionada com o desempenho no trabalho. Desse modo, a compreensão desses fatores condicionantes, devidamente gerenciados, pode auxiliar no cumprimento de metas e em melhorias nas organizações.

## 5.2 Limitações e contribuições da pesquisa

### 5.2.1 Limitações da pesquisa

Embora a pesquisa tenha se proposto a analisar a correlação entre satisfação no trabalho e desempenho no âmbito do IBRAM, não foi possível a aplicação dos questionários aos servidores lotados nos diversos parques sob responsabilidade da autarquia, bem como àqueles que trabalham na Biblioteca do Cerrado, localizada no parque da Cidade.

Desse modo, apenas a percepção dos servidores que trabalham no edifício sede do Instituto foi analisada, não sendo possível obter uma visão dos agentes de conservação de parques e outros servidores. Assim, a percepção desses trabalhadores poderia alterar a análise final de dados, uma vez eles que estão expostos a atividades distintas, à outra infra-estrutura e a ambientes de trabalho e a relações interpessoais diferentes daquelas vivenciadas pelos trabalhadores da sede do IBRAM. Além disso, essa análise também poderia subsidiar a implementação de políticas específicas de gestão de pessoas nos parques sob responsabilidade do IBRAM, o que não foi avaliado.

Outra limitação foi o pequeno tempo para aplicação dos questionários – 2 dias – que também comprometeu o estudo, uma vez que alguns questionários foram recolhidos após o prazo dado e, dessa forma, não foram analisados. Assim, a amostra poderia ser mais significativa caso esse prazo fosse maior.

## 5.2.2 Contribuições da pesquisa

O estudo de ambas as variáveis (satisfação e desempenho) justificou-se pela crescente expectativa, por parte de gestores e trabalhadores, de que haja um equilíbrio cada vez maior entre a vida pessoal e o trabalho. Segundo Barreto *et al.* (2010), a demanda por um maior comprometimento e engajamento de funcionários às atividades de sua organização serão um dos maiores desafios para a área de gestão de pessoas até 2015.

Assim, o profissional dessa área é um parceiro estratégico na implementação de novos processos e de novas formas de comunicação que poderão integrar melhor os indivíduos ao contexto organizacional. Daí a necessidade da realização de pesquisas em ambientes institucionais, visando à identificação de pontos fracos e fortes nas políticas de gestão de pessoas para o alcance de uma melhoria na execução das atividades e na política de gerenciamento institucional.

Desse modo, o presente trabalho apresenta duas contribuições principais: uma acadêmica, por meio de uma releitura do tema - amplamente abordado em diversos estudos - e de seus principais conceitos sob a ótica de um caso específico; e outra gerencial, visando contribuir com os gestores do IBRAM com o fornecimento de dados que possam subsidiar suas políticas de gestão de pessoas.

## 5.3 Recomendações para estudos futuros

Para estudos futuros, recomenda-se aos gestores do IBRAM que busquem ferramentas de diagnóstico e de gestão devidamente validadas e capazes de mensurar a satisfação e o desempenho dos trabalhadores, incluindo pesquisas desse gênero em um dos eixos das unidades de ações estratégicas, como o de desenvolvimento institucional, para que essa prática se torne corriqueira.

Assim, a realização de pesquisas no âmbito do Instituto, seja por pessoal capacitado relacionado à Gerência de Gestão de Recursos Humanos – GEREH, seja por consultores, pode oferecer dados que contribuirão para uma melhor gestão de pessoas, identificando as lacunas a serem preenchidas no atual modelo adotado.

Para estudos acadêmicos similares, recomenda-se uma revisão de literatura que acompanhe o histórico dos estudos nessa área, bem como a identificação da principal produção científica nacional e internacional sobre o tema e estudos recentes, no âmbito da Administração Pública, que possam servir como referência para a realização de uma nova pesquisa, dada a amplitude de abordagem do tema satisfação e desempenho no trabalho.

## REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B. **Strategic factor market: expectations, luck, and business strategy**. Management Science, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, Oct. 1986.
- BARRETO, L. M. T. S; SILVA, M P; FISCHER, A. L; DUTRA, J. S; VELOSO, E. F. R; AMORIN, W. A. C. **Gestão de pessoas: Projetando desafios e tendências para 2015**. VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Florianópolis, 2010.
- BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Presidência da República. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 11/6/2011.
- BORGES, L. O; TAMAYO, Álvaro. **A estrutura cognitiva do significado do trabalho**.
- BRITO, L. A. L; VASCONCELOS, F. C. **A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica**. RAC, Edição Especial 2004: 107-129.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7ª ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.
- COELHO JR, A.. F. **Suporte a Aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível**. 2009. 311 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) –Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- COELHO JR, A. F; BORGES-ANDRADE, Jairo E; SEIDL, Juliana; PEREIRA, André de C. **Validação Psicométrica de Medida de Auto-avaliação de desempenho no trabalho**. ENANPAD, XXXIV. Rio de Janeiro, 2010.
- CURA, M. L. A. D; RODRIGUES, A. R. F. **Satisfação profissional do enfermeiro**. Rev. Latino-Am. Enfermagem v.7 n.4 Ribeirão Preto out. 1999.
- FREIRE, A. C; FREITAS, L. S. **A aplicação da Teoria da Expectância de Vroom na perspectiva de jovens universitários em seus primeiros empregos**. Porto Alegre, 2007.
- GUIMARÃES, T. A; NADER R. M; RAMAGEM, S. P. **Avaliação de desempenho de pessoal: Uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais**. 21º EnAnpad. Rio das Pedras, 1997.
- HACKMAN, J. R., SUTTLE, J. L. **Improving life at work**. Glenview, Ill : Scott, Foresman, and Co., 1977.

HERZBERG, F. **The motivation to work**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1964.

HERZBERG, F. I. **Work and the nature of man**. Cleveland : World Publishing Co., 1966.

HERZBERG, F. I. **Maximizing work and minimizing labor**. Industry Week, v. 206, n. 8, p. 61-64, 1980.

HOURNEAUX, Flávio J; BUORO, Gustavo. **Satisfação no trabalho e desempenho da organização – Existe mesmo uma relação?** Disponível em: [http://www.qualidade.com.br/pdf/09\\_06\\_02\\_Satisfacao\\_e\\_Desempenho%5B1%5D.pdf](http://www.qualidade.com.br/pdf/09_06_02_Satisfacao_e_Desempenho%5B1%5D.pdf)> Acesso em 10/6/2011.

IBRAM. **Relatório de atividades 2010**. Assessoria Técnica e de Gestão de Projetos. Janeiro, 2010.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.

KANAANE, Roberto. **Momento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAWER, E.E. **Motivation in work organization**. California: Brooks-Cole Publishing, 1973.

MALIK, A. M; CAMPOS, C. V. A. **Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família**. RAP. Rio de Janeiro 42(2):347-68, Mar./abr. 2008.

MASIERO, G. **Introdução a Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, M. C. F; SANTOS, G. E. **Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho**. PsicoUSF v. 11 n. 2. Itatiba, dez. 2006

MARTINS, V. R. C. **Análise da satisfação no trabalho: estudo de caso entre os funcionários da CoPP - Coordenadoria de Proteção ao Patrimônio da Universidade de Brasília** (Monografia do Curso de Gestão Universitária). Brasília, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. São Paulo, Atlas, 1995.

MICHEL, Murillo. **As teorias X e Y e suas potencialidades de aplicação a sistemas administrativos de recursos humanos em organizações nos dias atuais**. Revista eletrônica de administração, 2005.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Agenda Ambiental na Administração Pública**. Disponível em <http://www.mma.gov.br/sitio/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=36>> Acesso em: 1 jun. 2011.

MORIN, E. M. **Os sentidos do trabalho**. RAE - Revista de Administração de Empresas • Jul./Set. 2001 São Paulo, v. 41 • n. 3 • p. 8-19.

NODARI, C. H; BÓ, G. D; CAMARGO, M. E. **Turnover e Satisfação no Trabalho em uma Empresa Multinacional: Um Estudo de Caso**. Revista de Administração da UNIMEP, v.8, n.2, Maio / Agosto – 2010.

OLIVEIRA, M. J. S.; MAZZILLI; Cláudia. **O significado do trabalho no setor público – Um estudo exploratório**. EnANPAD, 1997.

PARAGUAY, A. I. B. B; MARTINEZ, M. C. **Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2003, vol. 6, p. 59-78.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, C; CARLOTTO, M. S. **Síndrome de Burnout e satisfação no trabalho em profissionais de uma instituição hospitalar**. Rev. SBPH, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, 2005.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura e desempenho organizacional: Um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil**. RAC, v.2, n. 1, Jan/Abr. 1998: 47-66.

SAMPAIO, J. R. **O Maslow desconhecido – Uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação**. EnANPAD, 2004.

SILVA, N. A. J. **Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa**. PsicoUSF v. 6 n. 1. Itatiba, jun. 2001.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. São Paulo: Artmed, 2008.

STRAUSS, G.; SAYLLES, R. L. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1969.

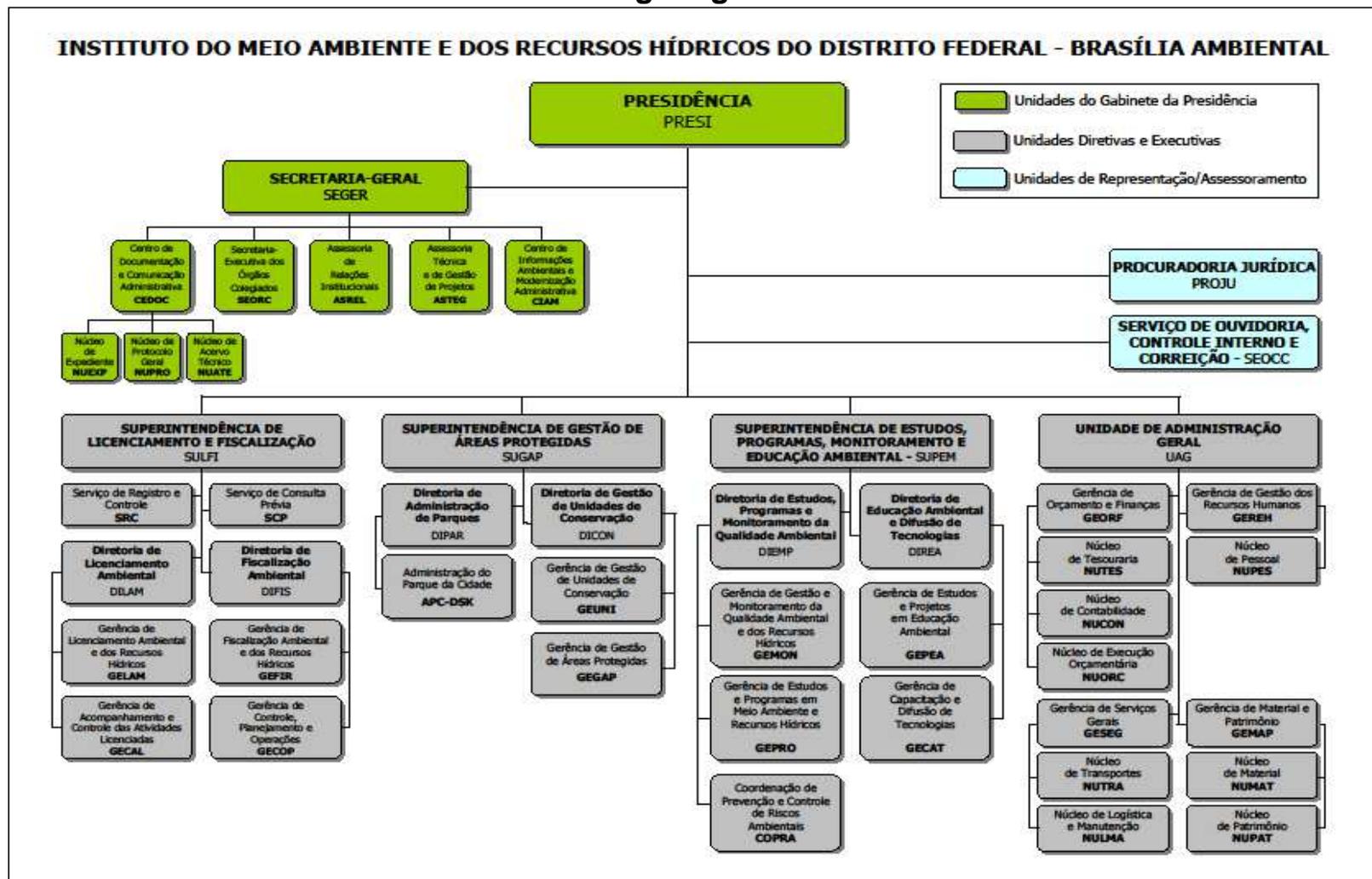
TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo. Atlas, 1995.

TORO, Fernando. **Desempeño y productividad**.. Cap 1 e 9, Editora Cincel. Medellín, 1996.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo. Atlas, 2000.

WAGNER III, J. A; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo. Saraiva, 2003.

## Anexo A – Organograma do IBRAM



## Anexo B – Pesquisa sobre satisfação e desempenho no trabalho

Caro(a) participante,

Meu nome é Eduardo da Cunha, sou servidor do IBRAM e aluno do Curso de Administração da Universidade de Brasília. Estou investigando a relação entre satisfação e desempenho no trabalho no âmbito do IBRAM e solicito seu auxílio para realização dessa pesquisa, referente à minha monografia de conclusão de curso, que pretendo defender em julho de 2011.

Para tanto, solicito sua resposta nos questionários apresentados, bem como o preenchimento do formulário abaixo. Esclareço que não haverá identificação do servidor participante dessa pesquisa e que os dados serão analisados coletivamente.

Gênero: Masculino ( )

Feminino ( )

Idade: ( ) 18 a 24 anos ( ) 31 a 40 anos ( ) Acima de 50 anos

( ) 25 a 30 anos ( ) 40 a 50 anos

Tempo de serviço no GDF: \_\_\_\_\_.

Cargo: \_\_\_\_\_.

Especialidade: \_\_\_\_\_.

Setor ao qual está vinculado:

0 ( ) SULFI

1 ( ) SUGAP

2 ( ) SUPEM

3 ( ) SEGER

4 ( ) OUTRO

Por favor, não deixe itens em branco. O modo de preenchimento de cada questionário será descrito a seguir.

## Anexo C – Escala de Satisfação no Trabalho – ETS

As frases a seguir falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. **INDIQUE O QUANTO VOCÊ SE SENTE SATISFEITO OU INSATISFEITO COM CADA UM DELES.**

Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7), que melhor representa sua resposta. Você pode usar qualquer número da escala que varia de 1 a 7.

Sua opinião é muito importante para o nosso trabalho. Por favor, não se identifique e nem deixe questões em branco.

<b>1=Totalmente insatisfeito</b>	<b>5=Satisfeito</b>
<b>2=Muito insatisfeito</b>	<b>6=Muito satisfeito</b>
<b>3=Insatisfeito</b>	<b>7=Totalmente satisfeito</b>
<b>4=Indiferente</b>	

### **NO MEU TRABALHO ATUAL SINTO-ME...**

- 1.(    ) com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- 2.(    ) com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- 3.(    ) com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
- 4.(    ) com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- 5.(    ) com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- 6.(    ) com o tipo de amizades que meus colegas demonstram por mim.
- 7.(    ) com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
- 8.(    ) com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional.
- 9 (    ) com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.
- 10.(    ) com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal.
- 11.(    ) com a capacidade de meu trabalho me absorver.
- 12.(    ) com o meu salário comparado ao custo de vida.
- 13.(    ) com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que eu faço.
- 14.(    ) com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho.
- 15.(    ) com a quantia em dinheiro que recebo ao final de cada mês.
- 16.(    ) com as oportunidades de ser promovido ou ter ascensão nesta empresa.
- 17.(    ) com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.

- 18.( ) com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- 19.( ) com o entendimento entre mim e meu chefe.
- 20.( ) com o tempo que eu tenho de esperar por uma promoção nesta empresa.
- 21.( ) com o meu salário comparado com meus esforços no trabalho.
- 22.( ) com a maneira como meu chefe me trata.
- 23.( ) com a variedade de tarefas que realizo.
- 24( ) com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
- 25.( ) com a capacidade profissional de meu chefe.

## Anexo D – Escala de Desempenho no Trabalho

Prezado(a) Participante,

O presente questionário contém itens que objetivam avaliar sua percepção sobre o seu desempenho em seu trabalho. É muito importante, para a correta aplicação deste questionário, que você reflita sobre suas tarefas e rotinas de trabalho, bem como sobre o seu cotidiano na organização. Não haverá identificação do servidor participante dessa pesquisa. Os dados serão analisados coletivamente.

Para responder ao questionário, observe que a escala apresentada abaixo varia de 1 (Discordo totalmente) a 10 (Concordo totalmente).

Leia atentamente os itens que serão apresentados e escolha o ponto da escala (1,2,3,4,5,6,7,8,9 ou 10) que melhor representa o quanto cada situação descrita corresponde à sua opinião. Quanto mais próximo de 1 for a sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item. Quanto mais próximo de 10 for a sua marcação, significa que você concorda com o item avaliado.

Marque sua resposta preenchendo o ponto da escala de cada item e, por favor, não deixe questões em branco.

Discordo Totalmente ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ Concordo totalmente  
 Quanto mais próximo de ① for sua marcação, significa que você **discorda** da afirmação do item.  
 Quanto mais próximo de ⑩ for sua marcação, significa que você **concorda** com a afirmação do item.

1 Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2 Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3 Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4 Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5 Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6 Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
7 Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a	① ② ③ ④ ⑤

interação com outras pessoas.	⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
8 Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
9 Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
10 Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
11 Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
12 Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
13 As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
14 Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
15 Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
16 Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
17 Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
18 São realizados encontros e reuniões grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
19 Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
20 Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
21 Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
22 Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
23 Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
24 Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
25 Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
26 Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
27 Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩