



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas

Departamento de Administração

Ana Lúcia Santos de Almeida

A RELAÇÃO ENTRE A SATISFAÇÃO E O DESEMPENHO NO TRABALHO: UM ESTUDO NO DISTRITO FEDERAL

Brasília – DF

2023

ANA LÚCIA SANTOS DE ALMEIDA

**A RELAÇÃO ENTRE A SATISFAÇÃO E O DESEMPENHO
NO TRABALHO: UM ESTUDO NO DISTRITO FEDERAL**

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

Professor Orientador: Professora
da Universidade de Brasília,
Elaine Neiva Rabelo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo que me proporcionou até aqui, pelas vitórias e por me amparar nos tempos difíceis

À minha mãe, por todo o apoio, por sempre estar comigo, pelos ensinamentos amor e carinho

Aos meus amigos, fontes constantes de apoio e inspiração.

Ao professora Elaine, minha orientadora, pela paciência, pelos ensinamentos, pelo voto de confiança e pelo incentivo na execução deste trabalho.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados gerais dos participantes da pesquisa	15
Tabela 2 - Dimensões, definições e itens da EST	16
Tabela 3 - Resultados descritivos da escala de satisfação no trabalho	18
Tabela 4 - Resultados descritivos da escala de satisfação no trabalho relacionadas ao gênero.....	19
Tabela 5 - Resultados descritivos da escala de satisfação no trabalho relacionadas à Faixa etária.....	20
Tabela 6 - Resultados descritivos da escala de satisfação no trabalho relacionadas ao tempo de serviço.....	21
Tabela 7 - Resultados descritivos da escala de desempenho no trabalho.....	22
Tabela 8 - Resultados descritivos da escala de desempenho no trabalho relacionadas ao gênero....	22
Tabela 9 - Resultados descritivos da escala de desempenho no trabalho relacionadas à faixa etária.....	23
Tabela 10 - Resultados descritivos da escala de satisfação no trabalho relacionadas ao tempo de serviço.....	24
Tabela 11 - Índice de correlação entre as dimensões.....	26

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REVISÃO TEÓRICA	9
2.1 Satisfação no Trabalho	9
2.2 Desempenho no Trabalho	11
2.3 A Satisfação e o Desempenho	12
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	14
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	14
3.2 Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo	14
3.3 População e amostra ou Participantes da pesquisa	15
3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	16
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	19
4. RESULTADO E DISCUSSÃO	19
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO	29
REFERÊNCIAS	31
ANEXOS	33
Anexo A – Pesquisa sobre satisfação e desempenho no trabalho	33
Anexo B – Escala de Satisfação no Trabalho – ETS	35
Anexo C - Escala de Desempenho no Trabalho	36

INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho em organizações vem se tornando mais competitivo com o tempo, exigindo estratégias alinhadas a um ambiente de trabalho agradável. Organizações têm impacto na vida dos indivíduos, influenciando tanto a vida pessoal quanto a profissional. Por sua vez, as ações dos funcionários também afetam a empresa (FOGAÇA; JÚNIOR, 2015). Nesse contexto, é importante a relação mútua entre empresa e colaborador, com a necessidade de adotar medidas para melhorar a satisfação e motivação dos funcionários. As melhores empresas podem ampliar a satisfação e a lealdade de seus colaboradores para com seus clientes. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2000).

Estudos sobre a satisfação no trabalho visam analisar o comportamento humano em organizações e melhorar o clima organizacional e a cultura da empresa para atingir a satisfação alinhada aos objetivos da empresa. De acordo com Siqueira (2008), a satisfação no trabalho é um fenômeno afetivo ligado aos fenômenos sócio-organizacionais, como os valores, a cultura da empresa, o clima organizacional, as relações interpessoais e a percepção de justiça de cada indivíduo. Sendo assim, a satisfação está diretamente ligada às políticas e práticas adotadas individualmente por cada organização.

A capacidade de autonomia e de gestão interna de equipes com foco em alto desempenho no trabalho tem sido muito defendidas pelas organizações. Pode-se dizer que esse interesse competitivo dentro das organizações em projetos de trabalho parte de um pressuposto de que certos tipos de projetos fornecerão vantagens à empresa focados na satisfação e no bem-estar de seus empregados. (PARKER; TURNER, 2002).

O modo como a organização será gerenciada depende do modelo adotado pela organização, sua cultura e seus valores e o modelo de gestão implementado em cada período. Com base nesse aspecto, Heloani (2003) afirma que a organização se torna um produto da realidade socioeconômica em virtude do fato dos valores estarem atrelados aos princípios de organização do trabalho e motivarem o ambiente a realizar transformações.

Os estudos sobre o desempenho também têm certo grau de influência na satisfação dos seus trabalhadores, pois estes fornecem dados importantes para

a gerência controlar as várias atividades da empresa e influenciam as decisões tomadas, segundo Marçal (2008). Levando em consideração o ambiente de forte influência que culturas organizacionais possuem, é importante investigar se o desempenho dos colaboradores nas organizações é influenciado pela satisfação que os colaboradores apresentam em relação ao ambiente de trabalho e as relações interpessoais nas organizações.

O desempenho é um aspecto fundamental dentro das organizações. São os resultados obtidos pelas organizações que interessam e atraem os gestores e que determinam o sucesso da empresa. (FOGAÇA; JÚNIOR, 2015). É importante ressaltar que o êxito obtido pelas organizações é resultado dos esforços individuais alinhados aos objetivos da empresa e a partir disso é possível desenvolver estratégias para que os indivíduos mantenham bons níveis de desempenho.

Considerando a importância desse construto para a realização deste trabalho, chegamos ao seguinte problema de pesquisa: qual a relação entre a satisfação e o desempenho no trabalho? Quais os fatores contribuem para a satisfação dos trabalhadores do Distrito Federal no ambiente do trabalho e como essa satisfação reflete no desempenho individual e organizacional?

A partir disso apresentaremos as possíveis associações entre a satisfação e o desempenho dos colaboradores de empresas diversas no Distrito Federal torna-se tema relevante entre os pesquisadores nos últimos anos. Siqueira (2008) demonstra que a satisfação tem sido um tema de grande importância para os pesquisadores do século XX. A pesquisa é relevante pois, com os resultados obtidos por ela, é possível auxiliar os gestores na tomada de decisão sobre as estratégias implementadas quanto aos aspectos do comportamento, da cultura e do clima organizacionais.

Diante do exposto, pretende-se identificar a possível relação entre satisfação e desempenho dos indivíduos dentro das organizações, tendo em vista que as mudanças dentro das organizações podem transformar o ambiente e prejudicar a satisfação de seus funcionários. Este trabalho tem como objetivo geral descrever a relação entre a satisfação e o desempenho dos trabalhadores no contexto de organizações diversas no distrito federal.

Para atender ao objetivo geral, o estudo irá mensurar a satisfação e o desempenho dos colaboradores e testar as possíveis associações entre os fenômenos.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção pretende-se realizar uma revisão teórica a respeito do tema satisfação e do desempenho no trabalho com discussões ampliadas sobre o tema. Foi utilizada para a construção deste trabalho artigos científicos, livros, dissertações e teses a respeito do tema.

2.1 Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho é um dos temas mais pesquisados nos estudos do comportamento organizacional. É definida como a avaliação positiva da experiência humana de trabalho no ambiente corporativo. Estudos sobre a satisfação surgiram com o intuito de analisar os indivíduos no ambiente de trabalho, pois a satisfação influencia vários comportamentos importantes para as empresas. Tais como a maximização do desempenho e da produtividade; e a redução de faltas, de índices de acidentes e de rotatividade. (ALMEIDA, et al., 2016). Desta forma, entende-se que a satisfação é um fator muito relevante para o desempenho das pessoas nos ambientes organizacionais.

Entre os diferentes conceitos sobre a satisfação, a definição clássica de Locke (1976) salienta a satisfação como um estado emocional de bem-estar, agradável, positivo, resultado da valorização que as organizações manifestam pela experiência de trabalho do indivíduo, no qual os dirigentes são fatores principais desse afeto. Nesse sentido, a satisfação é relatada como um processo mental e afetivo originado das experiências pessoais vividas no trabalho (MARTINS; SANTOS, 2006).

Segundo o autor Rodrigues (1994), a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação para o homem desde o início dos tempos, em outras situações com outras nomenclaturas, mas sempre voltada a trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador nas tarefas organizacionais. Muitos estudos relatam sobre a qualidade de vida no trabalho, mas estudos sobre a satisfação no

trabalho não podem ser realizados de forma isolada da vida pessoal do indivíduo. De acordo com Rodrigues (1999), os trabalhadores que possuem uma vida pessoal insatisfatória, principalmente quando relacionada a família, tem o trabalho como o único meio de obter satisfação de muitas necessidades, principalmente sociais.

Desde meados da década de 80, a satisfação tem sido observada como um importante fenômeno que tem sido abordado por pesquisas atreladas ao comportamento organizacional. O que contribuiu também para o desenvolvimento de trabalhos que consideraram os efeitos de variáveis antecedentes sobre a satisfação do trabalhador. (CHANG e LEE, 2006). A satisfação no trabalho, segundo a visão de Figueiredo (2008) é medida pelo grau de contentamento com a natureza do trabalho, com seus colegas de equipe, promoções, com o relacionamento com seus líderes e o salário.

Figueiredo (2012) menciona que a satisfação possui dimensões que a constituem, entre esses aspectos se destacam a remuneração, a promoção, a supervisão e o método de trabalho. Para medir a satisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho, Spector (1985) a definiu como “representação de um agrupamento de sentimentos avaliativos sobre o trabalho, uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao ambiente corporativo de forma geral e em seus vários aspectos”. A partir deste conceito, foi criada a escala *Job Satisfaction Survey* que se trata de um questionário de 36 itens divididos em nove dimensões compostas por quatro itens cada, cujo propósito é medir a satisfação dos trabalhadores.

Alguns estudiosos relatam a insatisfação no trabalho como um fator psicológico estudado e tratado por psicólogos. Este fator é tratado como a síndrome de Burnout, que é um fenômeno oriundo da pressão psicológica prolongada e sofrida pelos indivíduos. Pode ocorrer do esforço contínuo em uma atividade específica, do estresse e dos trabalhos que excedem as habilidades de enfrentamento (MASLACH; JACKSON, 1984).

Duas teorias do comportamento organizacional, a teoria da hierarquia das necessidades e a teoria da existência, relacionamento e crescimento (ERC), relatam que o comportamento dos indivíduos está direcionado para a satisfação de suas necessidades. A teoria dos fatores afirma que certos aspectos do trabalho estão relacionados a uma das suas categorias de necessidade. A

primeira se refere a natureza do trabalho e a segunda a recompensas, como promoção e salário. (SPECTOR, 2002).

O autor Maximiano (2010) ressaltou em seus estudos que essas teorias sobre a necessidade humana partem do pressuposto de que líderes possuem conhecimento sobre essas carências e, baseados nisso, podem motivar a sua equipe a agir e se comportar de acordo com os objetivos da organização. Outrossim, em paralelo a isso, os gestores podem alcançar a satisfação desses indivíduos por meio do cenário organizacional. Nesse sentido, empresa e colaborador poderiam se beneficiar mutuamente.

Bom Sucesso (2002, p.59) define características importantes que geram satisfação ao colaborador. O estabelecimento claro de hierarquização, as atribuições definidas de cada cargo, o estabelecimento de um equilíbrio de remuneração, existência de condições de valorização pessoal, estímulo profissional, reconhecimento e qualificação profissional em atrair e manter profissionais capacitados necessários à estratégia competitiva da empresa.

Segundo o autor Coelho Jr (2009) a satisfação exerce uma grande influência sobre o desempenho individual, porém, essa influência depende do ambiente em que esse indivíduo está inserido. Neste contexto, entende-se que as organizações desempenham um papel fundamental sobre a satisfação e o desempenho de seus colaboradores. Estudos recentes apontam uma relação positiva entre desempenho e satisfação no trabalho, com foco no desempenho e na realização de tarefas dentro das organizações. (COELHO JR, et al, 2009).

A satisfação no trabalho também pode ter consequências importantes para o desempenho no trabalho, tema que será tratado a seguir.

2.2 Desempenho no Trabalho

Desempenho no trabalho é um tema muito relevante para os estudos acadêmicos. Considerando o ponto de vista prático, é um dos principais temas que dão oportunidades aos indivíduos dentro de uma organização. É um tema atrelado a satisfação e ao bem-estar e é um dos temas mais estudados dentro das pesquisas relacionadas a recursos humanos (BENDASSOLLI, 2012).

Bendassolli (2012), afirma que o desempenho também é um estudo importante por ser uma categoria comportamental e por fazer a ligação entre várias áreas psicológicas, como a dimensão individual (habilidades, competências, disposição, afetos), a interpessoal e a situacional. Assim, pode-se afirmar que os estudos sobre o desempenho no trabalho têm se tornado cada vez mais relevantes para o crescimento pessoal e profissional dentro das organizações.

Há um consenso entre os autores que o desempenho é um construto comportamental, ou seja, um conjunto de ações realizadas pelo indivíduo que contribuem para o alcance dos objetivos das organizações (Campbell, et al, 1993, Sonnentag; Frese, 2002). Tais ações são mensuradas pelos autores por meio das medidas da contribuição do colaborador às atividades propostas pela empresa, com foco no objetivo individual de cada um. Uma das formas de mensurar o desempenho é diferenciá-lo de resultado e de eficiência.

O resultado não é desempenho, mas as ações realizadas a partir do desempenho garantem o resultado dos objetivos das empresas. O resultado faz parte do desempenho, pois é um dos objetivos a serem alcançados. Já a eficiência refere -se à avaliação do resultado do desempenho (BENDASSOLLI, 2012).

Ainda segundo Bendassolli (2012), a segunda tarefa ao definir o desempenho como comportamento é estabelecer quais os comportamentos são relevantes no estudo dos resultados organizacionais. Há uma necessidade de esclarecer quais são as metas, tarefas e objetivos fundamentais para aquela determinada organização em relação ao desempenho a ser avaliado e desenvolvido. Sonnentag e Frese (2012) relatam que o desempenho não pode ser tratado como uma medida única, pois se trata de um conjunto de movimentos complexos de interação com a realidade e a integração de diversos aspectos psicológicos, afetivos e cognitivos.

Estudos sobre o comportamento organizacional relatam a existência de várias dimensões do desempenho. A primeira diz respeito à tarefa, e a segunda a dimensão contextual. O desempenho da tarefa fala sobre a eficiência do indivíduo em trabalhar de forma precisa as atividades propostas. A segunda é chamada de desempenho contextual e diz respeito a todas as ações realizadas fora do que foi previamente apresentado ao colaborador. Essas atividades não

contribuem para a execução de tarefas da empresa, mas estão ligadas ao ambiente social. (BENDASSOLLI, 2012).

Outra questão observada sobre o desempenho reflete o fato dele ser um fenômeno multicausal, ou seja, o desempenho é ligado a um conjunto de variáveis. E a quarta e última dimensão aborda as questões de origem do fenômeno. Portanto, o desempenho é um fenômeno que abrange várias áreas importantes e seu significado é de natureza multifacetada, ainda que a maior parte de suas ações sejam realizadas de forma automática (BENDASSOLLI, 2012).

2.3 A Satisfação e o Desempenho

A satisfação e o desempenho estão correlacionados em diversos aspectos. Quando a pessoa possui um bom desempenho considerado por ela e pelas pessoas ao seu redor, isso repercute na sua autoavaliação de desempenho. Quando a pessoa percebe que é capaz de tomar decisões, avaliar ações e isso impacta no seu desenvolvimento, tal aspecto a torna um indivíduo satisfeito e eficaz (Bandura 1997; Kanfer, 2005). Slay e Taylor (2007) descrevem que quando a organização começa a investir em mobilidade de carreira, os trabalhadores vivenciam um alto nível de cumprimento do trabalho psicológico e isso resulta em altos níveis de satisfação e comprometimento.

Desse modo, ao se investir em e fortalecer a empregabilidade externa, esses colaboradores passam a observar benefícios de seu comprometimento com a organização e percebem uma grande diferença no cumprimento do contrato psicológico, aumentando a satisfação e o desempenho. (Slay; Taylor, 2007). Os pilares da satisfação no trabalho são definidos em vários fatores, tais como a vida pessoal, o relacionamento interpessoal entre colegas de trabalho e com o líder e fatores do ambiente interno. As diferenças individuais e as características atreladas ao trabalho podem levar a diferenças na motivação dos colaboradores, na satisfação no trabalho e no desempenho.

Para Morin (2001), existem três estados psicológicos que teriam um impacto importante na satisfação de um indivíduo no seu trabalho: o sentido que uma pessoa encontra nas atividades estabelecidas, a responsabilidade que ela

vivência em relação aos resultados obtidos e o conhecimento do seu desempenho no trabalho. Segundo o modelo de Hackman e Oldham, o trabalho tem sentido quando o indivíduo o considera importante, útil e legítimo.

Ainda sobre o modelo de Hackman e Oldham, há três características que dão sentido ao trabalho: a variedade de tarefas, a identidade do trabalho e o significado do trabalho. A capacidade do colaborador de realizar tarefas de forma autônoma os deixa mais satisfeitos, pois transmite uma sensação de liberdade e independência, fazendo com que os empregados as realizem da maneira que desejarem (Morin, 2001). O feedback, também entra neste contexto como uma boa forma de motivar os colaboradores, uma vez que a informação recebida sobre o desempenho interfere na forma como o indivíduo avalia sua capacidade de realizar as tarefas.

A satisfação no trabalho tem se tornado um grande fator para o sucesso de uma empresa, pois está relacionada diretamente com a produtividade e a efetividade dos empregados no ambiente organizacional. A teoria de Maslow (1962), propõe que os fatores de satisfação do ser humano se dividem em 5 fatores (autonomia, auto realização, crescimento pessoal, desafio, diversidade, participação e reconhecimento) como agente impulsionador do desempenho individual. Por exemplo, a satisfação aparece quando um funcionário está feliz no que faz e considera que tem suas necessidades supridas pela atividade que desenvolve. Quando ele está satisfeito com o trabalho, se vê capaz de cumprir suas funções e enxerga que há um propósito que torna seu desempenho essencial para a empresa. A satisfação trata de um conceito subjetivo, que depende daquilo que cada indivíduo entende como essencial para a sua carreira e o dia a dia no trabalho. Enfim, os estudos apontam para uma possível relação entre satisfação e desempenho no trabalho. Essa associação entre satisfação e desempenho é objeto de estudo da presente monografia.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para alcançar os objetivos deste estudo foi realizada uma pesquisa que pode ser caracterizada como descritiva e correlacional, com a finalidade de medir a satisfação com o trabalho e a percepção do desempenho dos colaboradores,

verificando a correlação entre as variáveis e possíveis associações entre os fenômenos.

Para atingir este objetivo, foram aplicados dois questionários no ambiente online para diversos públicos de trabalhadores, com o propósito de identificar, empiricamente, a percepção de satisfação e a percepção do trabalhador sobre o próprio desempenho, neste sentido, uma autoavaliação. Os questionários dizem respeito a escalas já avaliadas por outros pesquisadores no Brasil. Os itens das escalas estão associados a uma escala ordinal, pois existe uma ordem no nível de satisfação e na concordância ou discordância das respostas.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

A pesquisa realizada caracteriza-se como descritiva com dados primários, com análise quantitativa, pois descreve em números as opiniões e informações obtidas por meio de questionários, gerando dados que foram analisados por meio de técnicas estatísticas. Os dados primários coletados consistiram na aplicação de questionários em diversos grupos de pessoas, de diversas empresas, em ambiente online. É um estudo de caráter descritivo, que é aquele que descreve a realidade sem interferência do pesquisador.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo

Todas as respostas aqui tratadas foram extraídas em ambiente online, pelos questionários direcionados a usuários das redes sociais em uma aplicação autodirigida. A pesquisa foi divulgada no Instagram e no Facebook, as maiores redes sociais da atualidade. Estas plataformas foram escolhidas para que se obtenha respostas de vários públicos no território brasiliense. As redes sociais hoje contam com milhares de usuários e são espaços virtuais em que grupos de pessoas ou empresas se relacionam através de compartilhamento de conteúdos, envio de mensagens entre outros. Atualmente, existem vários tipos de redes sociais que atendem a vários grupos sociais. Estas plataformas foram escolhidas pela praticidade em encontrar trabalhadores de diversos ramos a fim de obter respostas sobre satisfação e desempenho de várias vertentes do trabalho.

3.3 População e amostra ou Participantes da pesquisa

A população deste estudo foi constituída por trabalhadores, usuários de redes sociais, de profissões variadas, de diversos setores e áreas, de empresas públicas e privadas, do sexo feminino e masculino. A amostra obtida foi de 127 participantes. Para a realização deste estudo, foi utilizada uma amostra que conta com diversas respostas coletadas em ambiente online. Os respondentes deveriam se encaixar em um único requisito, estar trabalhando atualmente. A pesquisa se limitou à população brasiliense, de faixa etária de 20 a 45 anos, para compreender as limitações e desafios da satisfação e do desempenho em indivíduos com faixas etárias diferentes.

Quanto a distribuição de gênero, a amostra de 127 participantes demonstrou ser equilibrada, uma vez que 47,2% são do sexo masculino e 52,8% são do sexo feminino. Grande parte dos respondentes (80,3%) possui entre 18 e 30 anos. Em relação ao tempo de serviço, 71,7% têm entre 1 e 5 anos de serviço. Quanto ao grau de escolaridade, 60,6% possuem nível superior e 77,2% dos respondentes possuem o estado civil de solteiro.

Tabela 1 - Dados gerais sobre os participantes da pesquisa

Variável F %		
Gênero		
Masculino	61	47,2
Feminino	66	52,8
Estado Civil dos participantes		
Solteiro (a)	81	77,2
Casado (a)/ Vive com companheiro (a)	27	21,3
Separado (a)/divorciado (a)/ viúvo (a)	2	1,6
Faixa etária		
18 a 30 anos	85	80,3
31 a 40 anos	6	5,5
41 a 50 anos	15	11
51 a 60 anos	4	3,1

Grau de escolaridade		
Alfabetizado/ Ensino Fundamental	1	0,8
Ensino Médio	40	30,7
Superior	63	60,6
Mestrado	4	3,1
Doutorado	1	3,1
Pós Doutorado	1	1,6
Tempo de serviço dos participantes		
1 a 5 anos	81	71,7
06 a 10 anos	13	18,1
11 a 15 anos	2	2,4
16 a 20 anos	5	3,1
21 a 25 anos	5	4,7

Fonte: Autor, 2023.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Para atingir os objetivos desta pesquisa foram utilizados dois instrumentos: um para medir a satisfação dos trabalhadores e o outro instrumento usado para medir a percepção sobre o próprio desempenho. O primeiro instrumento utilizado é a escala de satisfação no trabalho, criada por Siqueira (1985). Essa escala possui 25 itens que têm como objetivo medir cinco dimensões da satisfação no trabalho apresentadas na tabela 2, abaixo.

Tabela 2 - 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 delas	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 Escala de Satisfação no Trabalho (EST) tem por objetivo estudar o grau em que os trabalhadores estão satisfeitos com determinadas situações do ambiente organizacional e é composta por afirmativas avaliadas por uma escala ordinal, do modelo likert, em que 1 corresponde a "totalmente insatisfeito" e 7 a "totalmente satisfeito". O segundo instrumento utilizado é uma escala de avaliação de desempenho, que busca avaliar a percepção dos trabalhadores sobre o seu desempenho no trabalho. O instrumento é composto por afirmativas que foram associadas a uma escala do modelo likert, em que 1 corresponde a "discordo totalmente" e 10 correspondente a "concordo totalmente".

A média da pontuação de cada dimensão é calculada somando as notas atribuídas pelos participantes da pesquisa a cada item da dimensão e dividindo o resultado pelo número de itens. Por exemplo, a pontuação na dimensão "satisfação com promoções" é calculada pela média dos valores obtidos nos itens 3, 4, 19, 16 e 20. Quanto maior a pontuação, maior a satisfação do indivíduo com o trabalho. Segundo Siqueira (2008), valores entre 5 e 7 tendem a indicar

satisfação, valores entre 1 e 3,9 indicam insatisfação, e valores entre 4 e 4,9 mostram uma atitude de indiferença, ou seja, nem satisfeito nem insatisfeito.

O segundo instrumento de pesquisa, listado no Anexo C, é a Escala de Avaliação de Desempenho no Trabalho, validada por Coelho Júnior (2010), que mede a percepção dos funcionários sobre seu desempenho. Trata-se de uma variável ordinal respondida por itens com uma escala tipo Likert, em que “1” significa “Discordo Totalmente” e “10” significa “Concordo Totalmente”. Segundo Coelho et al (2010), o instrumento de pesquisa foi criado para avaliar o desempenho baseado na percepção do funcionário sobre seus resultados de trabalho, incluindo processos (eficiência) e produtos (eficácia).

A escala é dividida em 5 fatores: Regulação de desempenho, (itens 1 a 12), Restrição ao desempenho, Grau de esforço e desempenho a tarefa (itens 13 a 15). Execução, monitoramento e revisão de desempenho (itens 16 a 20) e auto gerenciamento de desempenho (item 21 a 27).

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para a obtenção de dados, foi disponibilizado um questionário online no dia 19/06/2022. 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 de 1 mês e 10 dias, sendo o início da aplicação no dia 20/06/2022 e o término em 31/07/22. Os dados obtidos foram estudados, utilizando-se a base de literatura apresentada, e registrados no programa SPSS (Statistical Package for the Social Science – Pacote de Estatística para Ciências Sociais). Foi realizada uma análise das respostas, com o cálculo da média e dos desvios-padrões, bem como uma análise da correlação entre as variáveis envolvidas, melhor descritos no Capítulo a seguir, que aborda os resultados da pesquisa.

Neste capítulo foi apresentada a metodologia adotada para realização da pesquisa e obtenção dos resultados recolhidos dos questionários em que se procurou encontrar respostas para a problemática do estudo, descrição dos instrumentos de pesquisa e de análise de dados e o procedimento adotado para a sua coleta. No capítulo a seguir serão demonstrados os resultados da pesquisa e discussões.

RESULTADO E DISCUSSÃO

4.1 Resultados descritivos da escala de satisfação no trabalho

Na tabela 3, apresentam-se os resultados descritivos dos fatores do instrumento de satisfação no trabalho avaliados sob a ótica dos participantes da pesquisa. A tabela mostra o resultado geral da pesquisa. Para a leitura dos resultados observa-se que quanto maior o valor médio da pontuação, maior é a percepção de satisfação do funcionário com a situação avaliada.

Tabela 3 - Resultados descritivos gerais da escala de satisfação no trabalho					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Remuneração	127	1	7	4,28	1,02
Chefia	127	1	7	4,28	1,11
Tarefa	127	1,75	7	4,37	1,10
Promoções	127	1	7	4,13	1,23
Relacionamento interpessoal	127	2	6,2	4,39	0,85
N válido	127				

As variáveis da escala de satisfação demonstram que as médias variam entre 4,13 e 4,39 com desvios-padrão entre de 0,84 e 1,23, o que indica satisfação entre os respondentes e respostas variadas (heterogeneidade). A maior média obtida foi para satisfação com a tarefa que aborda a variedade de tarefas e o interesse dos funcionários diante dessas atividades. Os resultados apontam para um índice de 4,37 com desvio-padrão 1,09 dos funcionários. Este resultado

demonstra que, de modo geral, os participantes estão satisfeitos com as tarefas prestadas e têm interesse nessas atividades promovidas pelo trabalho. O desvio-padrão não apresentou um valor muito elevado, o que indica que existem variadas respostas sobre essa pergunta, mas pode não haver muitos subgrupos com respostas extremamente diferentes.

A segunda média com maior valor foi a respeito da dimensão “Satisfação com a chefia”, com a média de 4,28 e o desvio-padrão de 1,11. É possível analisar que a maior parte das respostas foi indiferente, “nem satisfeito, nem insatisfeito”, com o interesse do chefe pelo trabalho da sua equipe, com o relacionamento interpessoal entre o chefe e os funcionários, com a maneira como chefe trata seus funcionários e com a capacidade profissional do chefe. A terceira maior média diz respeito à dimensão “Satisfação com a remuneração”, apresentando valor de 4,27 e o desvio-padrão (1,01). Esse resultado também indica indiferença por parte dos respondentes quanto ao salário comparado com a quantidade de tarefas, com o salário comparado à capacidade profissional dos trabalhadores e aos esforços no trabalho.

A dimensão que apresenta o menor valor entre as médias foi da “Satisfação com as promoções”, tendo uma média de 4,13 e desvio-padrão de 1,22. Neste quesito, os respondentes parecem demonstrar indiferença com as promoções e oferecimento de ascensão pelas empresas.

Tabela 4 - Resultados descritivos da escala de satisfação no trabalho relacionadas ao gênero

Sexo		Relacionamento interpessoal	promoções	tarefa	chefia	remuneração
Masculino	Média	4,51	4,23	4,4	4,39	4,42
	N	60	60	60	60	60
	Desvio padrão	0,70	1,11	0,95	1,12	0,88
Feminino	Média	4,28	4,04	4,37	4,18	4,143
	N	67	67	67	67	67
	Desvio padrão	0,95	1,34	1,21	1,10	1,11
Total	Média	4,39	4,17	4,374	4,28	4,27
	N	127	127	127	127	127
	Desvio padrão	0,846	1,23	1,093	1,12	1,01

A escala de satisfação relacionada ao gênero dos participantes mostra que os participantes masculinos são mais satisfeitos do que as participantes femininas, com médias variando de 4,51 a 4,23 e desvios-padrão de 0,70 a 1,12, indicando satisfação entre os participantes e respostas heterogêneas. As respostas femininas sobre as dimensões da escala de satisfação apresentam médias entre 4,28 e 4,04 com desvios-padrão de 0,95 a 1,34, indicando satisfação geral e variações nas respostas. A maior média das respostas masculinas é em relação à satisfação com o relacionamento interpessoal, com 4,51, e desvio-padrão 0,70. Isso indica uma satisfação geral com amigos no trabalho, com respostas homogêneas.

A dimensão com menor média foi a respeito da “Satisfação com as promoções” que demonstrou uma média de 4,23 e desvio-padrão de 1,10. Esse quesito apresenta uma ligeira insatisfação dos participantes com as promoções e oferecimento de ascensão pelas empresas. A média mais alta nas respostas das mulheres foi quanto à satisfação com a tarefa, indicando que há variedade de tarefas e interesse das funcionárias nessas atividades. Essa dimensão apresentou uma média de 4,30 com um desvio-padrão de 1,21. Isso indica que em geral as participantes estão satisfeitas com as tarefas no trabalho. O desvio-padrão não é elevado, indicando respostas variadas e diferenças na opinião sobre essa questão. A média mais baixa foi em relação à "Satisfação com promoções", com uma média de 4,04 e desvio-padrão de 1,34. Isso indica que as participantes estão insatisfeitas com as promoções e oportunidades de avanço oferecidas pelas empresas. A seguir estão os resultados por faixa etária.

Tabela 5 - Resultados descritivos da escala de satisfação no trabalho relacionadas à faixa etária

Idade		Relacionamento Interpessoal	Promoções	Tarefa	Chefia	Remuneração
18 a 30 anos	Média	4,33	4,10	4,34	4,27	4,24
	N	102	102	102	102	102
	Desvio padrão	0,83	1,19	1,07	1,11	0,98
31 a 40 anos	Média	4,48	3,85	4,35	3,71	3,88
	N	7	7	7	7	7
	Desvio padrão	0,95	1,83	1,32	1,52	1,45
41 a 50 anos	Média	4,72	4,41	4,58	4,62	4,62

	N	14	14	14	14	14
	Desvio padrão	0,91	1,33	1,26	0,92	1,12
51 a 60 anos	Média	4,65	4,25	4,43	4,2	4,45
	N	4	4	4	4	4
	Desvio padrão	0,68	1,02	1,14	0,54	0,55
Total	Média	4,39	4,13	4,37	4,28	4,27
	N	127	127	127	127	127
	Desvio padrão	0,84	1,23	1,09	1,11	1,01

As respostas sobre satisfação de acordo com a idade dos participantes apresentam variações de média, entre 4,72 e 3,71, com desvios-padrão entre 0,91 e 1,83. Isto indica satisfação geral entre os respondentes, mas também heterogeneidade nas respostas. A maior média das respostas é em relação à satisfação com o relacionamento interpessoal, com 4,72, e desvio-padrão 0,91, dos respondentes de idade entre 41 a 50 anos. Isso indica uma satisfação geral dos participantes desta faixa etária com amigos no trabalho, com respostas variadas.

O menor índice de satisfação foi para a dimensão “Satisfação com a chefia” que demonstrou uma média de 3,71 e desvio-padrão de 1,52. Neste quesito, esse índice sinaliza uma insatisfação dos participantes com a liderança, que inclui o contentamento com a organização, com a habilidade profissional do chefe e com o interesse dele pelo trabalho dos subordinados, assim como a boa comunicação entre líder e subordinados.

Os resultados da satisfação comparados por tempo de serviço estão a seguir.



Tabela 6 - Resultados descritivos da escala de satisfação no trabalho relacionadas ao tempo de serviço

Tempo de Serviço		Relacionamento Interpessoal	Promoções	Tarefa	Chefia	Remuneração
1 a 5 anos	Média	4,39	4,09	4,39	4,25	4,25
	N	91	91	91	91	91
	Desvio padrão	0,80	1,22	1,09	1,10	1
6 a 10 anos	Média	4,20	4,19	4,26	4,23	4,20
	N	23	23	23	23	23
	Desvio padrão	0,98	1,27	1,15	1,23	1,16

11 a 15 anos	Média	4,8	3,93	4,41	4,47	4,73
	N	3	3	3	3	3
	Desvio padrão	0,88	2,21	1,37	2	1,28
16 a 20 anos	Média	4,45	4,2	4,25	4,9	4,2
	N	4	4	4	4	4
	Desvio padrão	1,23	1,38	1,51	0,41	1,24
21 a 25 anos	Média	4,86	4,53	4,58	4,3	4,73
	N	6	6	6	6	6
	Desvio padrão	0,66	1,12	0,99	0,58	0,45
Total	Média	4,40	4,13	4,37	4,28	4,27
	N	127	127	127	127	127
	Desvio padrão	0,84	1,233	1,09	1,11	1,016

As respostas sobre a satisfação em relação ao tempo de serviço dos participantes mostram variações de média, entre 4,86 e 3,93, com desvios-padrão de 0,66 a 2,21. Isto sugere satisfação geral entre os respondentes, mas também há diversidade nas respostas. A satisfação com relacionamento interpessoal é alta entre os participantes com 21 a 25 anos de tempo de serviço, com uma média de 4,86 e desvio-padrão de 0,66. Isto mostra que eles geralmente estão satisfeitos com as amizades no trabalho, com baixa variação nas respostas. As respostas indicam insatisfação com promoções, com uma média de 3,93 e desvio-padrão de 2,21, entre os participantes com 11 a 15 anos de tempo de serviço. Isso sugere que existe uma insatisfação geral com as oportunidades de avanço oferecidas pelas empresas.

A seguir são apresentados os resultados descritivos da escala de desempenho no trabalho.

4.1 Resultados descritivos da escala de desempenho no trabalho

Como pode ser visto na tabela 7, para a escala de desempenho no trabalho, a maior média foi em relação ao desempenho individual, que contempla os itens de 1 ao 12 “regulação de desempenho”, e itens de 20 a 27 “auto gerenciamento de desempenho” variáveis que abordam a eficiência do

desempenho e a capacidade de administrar a execução do serviço, com uma média de 8,37 que indica um valor elevado. O desvio-padrão foi de 1,29, que demonstra baixa heterogeneidade nas respostas.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Desempenho individual	127	4,42	10	8,37	1,29
Desempenho contextual	127	3,29	10	7,84	1,50

A variável desempenho contextual também apresentou um resultado elevado com 7,84, que engloba os itens 13 ao 15 "grau de esforço e reconhecimento da tarefa" e itens 16 ao 19 "execução, monitoramento e revisão de desempenho" que fala sobre a utilização de materiais para a melhoria da execução das tarefas, adaptação às rotinas de trabalho e a prioridade que os respondentes dão a tarefa, embora tenha apresentado uma maior heterogeneidade no desvio- padrão de 1,50. A seguir são apresentadas as comparações entre grupos para a variável desempenho.

Tabela 8 - Resultados descritivos da escala de desempenho no trabalho comparados por sexo

Sexo		Desempenho Individual	Desempenho Contextual
Masculino	Média	8,38	7,90
	N	60	60
	Desvio padrão	1,34	1,52
Feminino	Média	8,37	7,78
	N	67	67
	Desvio padrão	1,25	1,49
Total	Média	8,37	7,84
	N	127	127
	Desvio padrão	1,29	1,50

Os resultados da autoavaliação do desempenho foram muito equivalentes entre homens e mulheres. A maior média das respostas masculinas é em relação ao desempenho individual, com 8,38, e desvio-padrão 1,34. Isso indica um

número positivo geral com o desempenho pessoal no trabalho, com respostas variadas. O desempenho contextual também é elevado com 7,90, incluindo o uso de recursos para melhorar a realização de tarefas, adaptação a rotinas de trabalho e prioridade dada à tarefa. No entanto, houve uma variação considerável, com desvio-padrão de 1,52.

As respostas das mulheres apresentaram a média mais alta em relação ao desempenho individual, com 8,37 e desvio-padrão de 1,25, o que indica uma avaliação positiva geral do desempenho pessoal no trabalho, com variações nas respostas. O desempenho contextual foi menor comparado às respostas masculinas, com 7,78, incluindo uso de recursos, adaptação a rotinas e prioridade na tarefa. Ainda assim, houve variação significativa, com desvio-padrão de 1,49. Os resultados da avaliação do desempenho na comparação por faixa etária são apresentados a seguir.

Tabela 9 - Resultados descritivos da escala de desempenho no trabalho comparados por idade

Idade		Desempenho individual	Desempenho contextual
18 a 30 anos	Média	8,29	7,79
	N	102	102
	Desvio padrão	1,31	1,54
31 a 40 anos	Média	8,72	8,02
	N	7	7
	Desvio padrão	1,44	1,63
41 a 50 anos	Média	8,70	8,20
	N	14	14
	Desvio padrão	1,19	1,15
51 a 60 anos	Média	8,88	7,46
	N	4	4
	Desvio padrão	0,81	1,70
Total	Média	8,37	7,84
	N	127	127
	Desvio padrão	1,29	1,50

As respostas sobre desempenho por idade dos participantes mostraram variações na média, entre 8,88 e 7,46, com desvios-padrão de 0,81 a 1,70. Isso indica uma visão geral positiva do desempenho, mas também alguma variação nas respostas. A maior média das respostas é em relação ao desempenho individual, com 8,88, e desvio-padrão 0,81, dos respondentes de idade entre 51 e 60 anos. Isso indica um bom desempenho individual dos participantes desta faixa etária, com respostas variadas. A avaliação do desempenho contextual também apresenta valor elevado com 7,79 entre as respostas dos participantes de idade entre 18 e 30 anos, incluindo o uso de recursos para melhorar a realização de tarefas, adaptação a rotinas de trabalho e prioridade dada à tarefa. No entanto, houve uma variação um pouco superior, com desvio-padrão de 1,54. Os resultados da avaliação do desempenho na comparação por tempo de serviço são apresentados a seguir.

Tabela 10 - Resultados descritivos da escala de desempenho no trabalho comparados por tempo de serviço

Tempo de Serviço		Desempenho individual	Desempenho contextual
1 a 5 anos	Média	8,35	7,78
	N	91	91
	Desvio padrão	1,30	1,55
6 a 10 anos	Média	8,17	7,91
	N	23	23
	Desvio padrão	1,31	1,53
11 a 15 anos	Média	8,33	7,19
	N	3	3
	Desvio padrão	1,99	1,03
16 a 20 anos	Média	8,76	8,5
	N	4	4
	Desvio padrão	1,18	1,17
21 a 25 anos	Média	9,23	8,28
	N	6	6
	Desvio	0,74	1,12

	padrão		
	Média	8,37	7,84
	N	127	127
Total	Desvio padrão	1,29	1,50

As respostas sobre o desempenho em função do tempo de serviço dos participantes apresentaram variações na média, entre 9,23 e 7,19, com desvios-padrão de 0,74 a 1,03. Isso indica um desempenho geral positivo, mas também alguma variação nas respostas.

A média mais alta das respostas é sobre o desempenho individual, com 9,23 e desvio-padrão de 0,74, dos respondentes com idade entre 21 e 25 anos. Isso indica um bom desempenho individual nesta faixa etária, com baixas variações nas respostas.

O desempenho contextual também é alto, com 8,28 entre as respostas dos participantes com idade entre 21 e 25 anos, incluindo o uso de recursos para melhorar o desempenho das tarefas, a adaptação às rotinas de trabalho e a prioridade atribuída à tarefa. No entanto, houve uma baixa variação, com desvio-padrão de 1,12.

4.4 Análise das correlações

Neste capítulo serão abordados os resultados a respeito dos 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 a análise dos dados foi assumido que os resultados das correlações são considerados da seguinte forma: 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 13, que existe correlação entre todas as dimensões de satisfação e desempenho no trabalho. Os menores valores de correlação envolveram a satisfação com a promoção apresentando correlações ($r=0,184$ e $0,154$) com todas as dimensões da escala de Desempenho no Trabalho, com nível de significância $p < 0,05$ e $p < 0,10$,

respectivamente. Quanto mais satisfeito com as promoções recebidas, maior a percepção de um bom desempenho por parte do participante e, quanto mais insatisfeito com as promoções, pior a percepção do desempenho, conforme dados apresentados a seguir.

Tabela 11 – Correlações entre as variáveis satisfação e desempenho

Satisfação		Desempenho	
Satisfação no trabalho		Desempenho individual	Desempenho contextual
Relacionamento interpessoal	Correlação de Pearson	0,282**	0,278**
	Sig. (2 extremidades)	0,001	0,002
	N	127	127
Remuneração	Correlação de Pearson	0,270**	0,313**
	Sig. (2 extremidades)	0,002	0,000
	N	127	127
Chefia	Correlação de Pearson	0,194*	0,142
	Sig. (2 extremidades)	0,029	0,11
	N	127	127
Tarefa	Correlação de Pearson	0,290**	0,315**
	Sig. (2 extremidades)	0,001	0,000
	N	127	127
Promoções	Correlação de Pearson	0,184*	0,154
	Sig. (2 extremidades)	0,038	0,085
	N	127	127

Observa-se também, que a dimensão satisfação com a chefia também apresenta correlações baixas com todas as dimensões da escala de

desempenho no trabalho. Assim, quanto mais satisfeito com o relacionamento interpessoal e com a chefia, melhor a percepção de desempenho por parte dos trabalhadores. As maiores correlações encontradas foram entre satisfação com a tarefa, relacionamento interpessoal e remuneração e as dimensões de desempenho. Todas as correlações citadas estavam acima de 0,27 e abaixo de 0,32.

Podemos destacar que a satisfação com o relacionamento interpessoal também apresenta correlações baixas com as dimensões de desempenho individual e desempenho contextual. Assim, quanto mais satisfeito com o relacionamento interpessoal no trabalho, melhor a avaliação de desempenho por parte dos participantes da pesquisa, e quanto mais insatisfeito com as amizades no trabalho, menor desempenho.

A dimensão satisfação com promoções apresenta uma fraca correlação com ambas as dimensões da escala de desempenho, demonstrando que quanto mais satisfeito com a satisfação o trabalhador obtém um desempenho maior e quanto mais insatisfeito, menor o desempenho.

Destaca-se que as dimensões dentro da mesma escala também apresentam forte correlação, indicando que a percepção positiva de uma das dimensões também favorece a outra

5.0 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

5.1 Síntese dos principais resultados

Os objetivos propostos foram alcançados e os resultados obtidos poderão ser utilizados pelos gestores de recursos humanos que pesquisam sobre o assunto satisfação e desempenho do trabalho e que buscam um resultado geral do Distrito Federal sobre o tema por meio da análise da percepção dos participantes sobre sua satisfação no trabalho e sobre o seu desempenho.

A pesquisa indicou que satisfação e desempenho são variáveis associadas, conforme mostraram as correlações identificadas entre as dimensões de ambas as escalas. Para a obtenção dos resultados, foi utilizada a teoria de Figueiredo (2012) que menciona que a satisfação possui dimensões que a constituem. Entre esses aspectos se destacam a chefia, o relacionamento interpessoal e o método

de trabalho (tarefa) como aspectos que sinalizam maior índice de satisfação. O estudo também mostrou a insatisfação dos participantes quanto aos fatores de remuneração e promoção. A pesquisa demonstrou que os trabalhadores podem estar satisfeitos com os demais aspectos, mas esse resultado negativo de salário e promoção pode levar a eventuais mudanças de empresa, caso ofereça uma boa remuneração ou um cargo maior.

A satisfação e o desempenho estão correlacionados em diversos aspectos. Quando a pessoa possui uma boa avaliação de desempenho considerada por ela e pelas pessoas ao seu redor, isso repercute na sua satisfação. (BANDURA, 1997; KANFER, 2005). Os participantes também demonstraram insatisfação em relação a remunerações, demonstrando que podem considerar o pagamento aquém do merecido. Além disso, há insatisfação com as promoções, seja pelo processo de promoção, pela espera por uma promoção ou pelas promoções já recebidas.

A satisfação no trabalho está ligada ao desempenho. Quando um indivíduo está satisfeito, tem confiança em suas habilidades e sente que sua contribuição é importante para a organização. A satisfação é subjetiva e varia de acordo com as prioridades pessoais de cada um. Na análise dos resultados da escala de desempenho, observou-se que os participantes possuem uma percepção boa sobre seu desempenho, indicando que, fazendo uma autoanálise, seu comprometimento, suas ações e o modo de execução das tarefas e o interesse sobre as tarefas propostas são aceitáveis. Assim, os resultados indicam que a satisfação individual no trabalho está relacionada ao desempenho no trabalho. Gerenciar esses fatores pode ajudar a atingir metas e melhorar as organizações.

5.2 Limitações e contribuições da pesquisa

Embora a pesquisa tenha se proposto a analisar a correlação entre satisfação no trabalho e desempenho em ambiente online, o que poderia gerar uma variedade maior de respostas, foi obtido um número limitado de participantes. Além disso, apenas a percepção destes respondentes que trabalham no Distrito Federal foi

analisada, não sendo possível obter uma visão de outros participantes ao redor do país. Assim, a percepção desses trabalhadores poderia alterar a análise final de dados, uma vez eles que estão expostos a atividades distintas, em outros ambientes de trabalho e a relações interpessoais diferentes daquelas vivenciadas pelos trabalhadores do DF. Outra limitação foi o ambiente em que foram aplicados os questionários - redes sociais informais - que também comprometeu o estudo, uma vez que a maior parte das respostas obtidas foram de pessoas da mesma faixa etária, entre 18 e 30 anos.

Apesar das limitações, o estudo trouxe contribuições. O estudo sobre satisfação e desempenho é fundamental para gestores e funcionários para promover um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A necessidade de aumentar o envolvimento e dedicação dos funcionários nas tarefas da organização é um dos maiores desafios para o setor de gestão de pessoas nos últimos tempos.

O papel do profissional em gestão de pessoas é crucial na implementação de processos e comunicação eficientes, que integrem os indivíduos à organização. É importante realizar pesquisas em ambientes corporativos para identificar pontos de melhoria na gestão de pessoas e melhorar a execução de atividades e a política de gerenciamento da instituição.

Desta forma, este trabalho oferece duas contribuições importantes: uma acadêmica, ao revisar o tema amplamente estudado e seus conceitos principais por meio de um caso específico, e outra gerencial, ao fornecer informações valiosas aos gestores de pessoas para auxiliar na elaboração de suas políticas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.
- PARKER, S. K.; TURNER, N. Work design and individual job performance: Research findings and an agenda for future inquiry. In S. SONNENTAG (Ed.). Psychological Management of Individual Performance: A Handbook in the Psychology
- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. RAE-Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 41, n. 3, p. 8–19, 2001. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37722>. Acesso em: 29 jan. 2023.
- MARÇAL, Carlos Alberto Meireles. A Avaliação de Desempenho Empresarial: O Passo seguinte à Implementação do Sistema de Gestão. Rio de Janeiro, 2008.
- SIQUEIRA, M. M. M. (Org.), Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão. Porto Alegre: Artmed Bookman. p. 97- 110. 2008.
- HELOANI, R. A Dança da Garrafa: Assédio Moral nas Organizações. Especial pressões e angústias no Mundo Corporativo. FGV-EAESP, v.10, n.1, 2011.
- Fogaça, N., & Coelho Junior, F. A. (2015). A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. Cadernos EBAPE.BR, 13(4), 759 a 775. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/26953>
- Almeida, D.M. Lopes, L.F.D.; Costa, V.M.F.; dos Santos, R.de.C.T.; Corrêa, J.S. (2016). Satisfação no Trabalho dos Policiais Militares
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (1297-1349). Chicago: Rand McNally
- Martins, M. C. F. Santos, G. E. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. Psico-USF, 11(2), 195- 205.
- RODRIGUES, M. V. C. Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- CHANG, S. C.; LEE, M. S. Relationships among personality traits, job characteristics, job satisfaction and organizational commitment - an empirical study in Taiwan. The Business Review, v.6, n.1, p.201-207, 2006.
- FIGUEIREDO, Lara Joana Lopes de. A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores. 2012. 206f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional das Beiras – Pólo de Viseu, Portugal.
- Spector, P. E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences. Thousand oaks: Sage Publications.
- Leiter, P. M. & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. Journal of Organizational Behavior, 9, 297-308.

MAXIMIANO, A.C.A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2010.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. Relações Interpessoais e qualidade de vida no trabalho. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2002.

COELHO Jr., F. A. Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: Um estudo multinível. 2009. 301f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

Bendassolli, P. F. (2012). Psicologia do trabalho como psicologia da ação: o aporte das teorias da atividade. *Psico*, 43, 341-349.

CAMPBELL, S. L.; FOWLES, E. R.; WEBER, B. J. Organizational Structure and Job Satisfaction in Public Health Nursing. *Public Health Nursing*, v. 21, n. 6, p. 564-571, 2004.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman.

SLAY, H. S., TAYLOR, M. S. Career Systems and Psychological Contracts. In: (Ed.). *Handbook of Career Studies*. Newcastle: SAGE Publications, 2007.

BANDURA, A. (Ed.) *Psychological modeling: conflicting theories*. New York: Aldine-Atherton, 1971a. ————. *Selective exercise of moral agency*. In: THORKILDSEN, T.A.; WALBERG, H.J. (Ed.). *Nurturing morality*. New York: Kluwer, 2004a. p.37-57. ————. *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman, 1997. ————. *Self-reinforcement: theoretical and methodological considerations*. *Behaviorism*, v.4, p.135-155, 1976.

MASLOW, A. H. *A Theory of Human Motivation*, 1943.

Anexo A – Pesquisa sobre satisfação e desempenho no trabalho

Esta pesquisa está sendo desenvolvida como parte do Trabalho de Conclusão do curso de administração da Universidade de Brasília sob orientação da professora Elaine Rabelo Neiva da Universidade de Brasília.

O objetivo principal da pesquisa é mensurar a satisfação e o desempenho dos colaboradores e testar as possíveis associações entre os fenômenos.

A sua participação é voluntária e anônima, todos os dados apresentados serão mantidos em sigilo e serão utilizados apenas para caracterizar dados da pesquisa. Caso aceite participar da pesquisa, responda as perguntas a seguir conforme as orientações apresentadas para o preenchimento das respostas. No decorrer da sua participação poderá interromper o questionário a qualquer momento. Não existe resposta certa ou errada para as respostas, queremos apenas a sua opinião.

O tempo estimado para resposta do questionário é de 5 minutos

Fico a disposição para dúvidas e sugestões no email

Atenciosamente,

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - Você concorda em participar da pesquisa?

Sim

Não

Perguntas sobre identidade

Você trabalha atualmente?

Sim

Não

Sexo

Feminino

Masculino

Idade

18 a 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

51 a 60 anos

Estado Civil

- Solteiro (a)
- Casado (a)/ Vive com companheiro (a)
- Separado (a)/divorciado (a)/ viúvo (a)

Grau de escolaridade

- Alfabetizado/Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Superior
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

Tempo de serviço

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 25 anos
- 26 anos ou mais

Anexo B – 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.

1=Totalmente insatisfeito	5=Satisfeito
2=Muito insatisfeito	6=Muito satisfeito
3=Insatisfeito	7=Totalmente satisfeito
4=Indiferente	

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 despertam.
- 8.() com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional.
- 9 () com o interesse do 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 C – Escala de Desempenho no Trabalho

Discordo Totalmente ①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩ 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.	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩
2 Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩
3 Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩
4 Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩
5 Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩
6 Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩
7 Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a	①②③④⑤
interação com outras pessoas.	⑥⑦⑧⑨⑩
8 Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩
9 Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩
10 Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩
11 Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩
12 Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩
13 As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩
14 Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩
15 Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩
16 Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩
17 Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩

18 São realizados encontros e reuniões grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩
19 Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩
20 Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩
21 Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩
22 Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩
23 Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩
24 Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩
25 Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩
26 Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩
27 Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	①②③④⑤ ⑥⑦⑧⑨⑩