

COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL: SATISFAÇÃO E DESEMPENHO DOS TRABALHADORES

English title: *ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS: SATISFACTION AND PERFORMANCE OF WORKERS*

doi> [10.33726/akdpapers2447-7656v11a72021p111-128](https://doi.org/10.33726/akdpapers2447-7656v11a72021p111-128)

CASTRO, Thiago Miranda¹
ATENCIO, Gabriel Clemente²
FIGUEIREDO, Mari Lucia³

RESUMO: Um dos objetivos desse artigo foi o de apresentar uma breve revisão sobre os postulados da satisfação e do desempenho no ambiente de trabalho, analisando suas diferentes concepções. Associadas a essas premissas, também são apresentadas quais características do trabalho interferem e determinam níveis de satisfação e de desempenho, bem como as consequências da satisfação e da insatisfação no espaço laboral. A pesquisa foi metodologicamente estruturada a partir de uma revisão bibliográfica sobre o tema “satisfação” e “desempenho” no trabalho. O período de coleta de materiais deu-se entre 2011 e 2020, não sendo estabelecida limitação dos anos revisados. Como procedimento essencial, realizou-se uma triagem, excluindo-se os dados referentes à gestão e à administração, selecionando-se apenas os relacionados à área de “competitividade” organizacional e que atendessem ao objetivo estabelecido.

PALAVRAS-CHAVE: Desempenho, Satisfação, Empresa, Trabalhadores

ABSTRACT: One of the objectives of this article was to present a brief review of the postulates of satisfaction and performance in the work environment, analyzing their different conceptions. Associated with these premises, it is also presented which characteristics of the work interfere and determine levels of satisfaction and performance, as well as the consequences of satisfaction and dissatisfaction in the workplace. The research was methodologically structured based on a bibliographic review on the theme "satisfaction" and "performance" at work. The material collection period took place between 2011 and 2020, with no limitation on the years reviewed. As an essential procedure, a screening was carried out, excluding data related to management and administration, selecting only those related to the area of organizational "competitiveness" and that met the established objective.

KEYWORDS: Performance, Satisfaction, Company, Workers

¹ Graduando do Curso de Bacharelado em Administração. UEMG – Universidade do Estado de Minas Gerais, Unidade Frutal. E-mail thiago.miranda@hotmail.com

² Graduando do Curso de Bacharelado em Administração. UEMG – Universidade do Estado de Minas Gerais, Unidade Frutal. E-mail gabriel-frutal@hotmail.com

³ Graduada em Psicologia. Doutora em Psicologia como Profissão e Ciência. PUC – Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Docente vinculada à Universidade Estadual de Minas Gerais – UEMG – Av. Professor Mário Palmério, 1001, Bairro Universitário, Frutal, MG, Brasil. CEP 38200-000. Fone: (34) 3423-2700. E-mail: maripsydra@yahoo.com.br mari.figueiredo@uemg.br

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, as organizações recebem influência decisiva do fenômeno da globalização, resultando em redirecionamento de suas práticas, políticas e rotinas. As empresas vêm enfrentando, cotidianamente, a necessidade de se adaptarem às exigências de um mercado cada vez mais competitivo e desafiador (COELHO JUNIOR, 2009).

Diante de tais exigências, cada vez mais as empresas buscam superação, inovação de ideias e emergência nas práticas de gestão de pessoas. Segundo Coelho Junior (2009), tais práticas fundamentam-se na busca pela sobrevivência e competitividade organizacional, a qual ocorre por meio de ações cada vez mais inovadoras, de um gerenciamento baseado no conhecimento e no incentivo à proatividade do trabalhador.

No atual contexto de trabalho, as ações de aprendizagem informal, estão sendo incorporadas às empresas como parte integrante do processo corporativo facilitando a qualificação confirmada das pessoas no exercício de suas atribuições. O que, portanto, corrobora, cada vez mais, para o aperfeiçoamento do desempenho do trabalhador.

Para Sonnentag e Frese (2002) a aprendizagem é uma ação capaz de ajudar na melhoria do desempenho dos indivíduos, porém, dizem, a escassez de estudos sobre esse tema na literatura é evidente. Por isso, se justifica o nosso interesse em investigar o suporte psicossocial que é provido à aprendizagem, e não apenas o suporte organizacional dado ao desempenho.

O “desempenho” no trabalho é, sem dúvida, um dos temas mais importantes na Psicologia Organizacional e do Trabalho. O que vem reforçar, mais uma vez, a importância desta categoria de pensamento no âmbito das organizações. E, em função disso, faz-se relevante uma busca sobre o termo nas linhas de nossa bibliografia, no que encontramos alguns significados para a palavra desempenho, dentre os quais valem a pena notar a seguir.

Desempenho, em estudos na área da Psicologia Organizacional, significa empenho do indivíduo em ações relacionadas ao cumprimento de objetivos e metas de trabalho (COELHO JUNIOR, 2009).

Abbad (1999), Bachar (1999) e Grote (2003) são autores que argumentam que é fundamental às organizações definirem indicadores ou dimensões esperadas de desempenho principalmente no que diz respeito aos aspectos comportamentais relacionados às responsabilidades do indivíduo em seu trabalho. Com isto, criam-se possibilidades de se estabelecerem ações de aprendizagem e de suporte necessárias e voltadas ao desempenho, afirmam os autores, objetivando e mensurando, assim, tais ações.

O interesse dos autores pelo tema, neste sentido, se prende à necessidade de se adotarem novas perspectivas de atuação no gerenciamento de pessoas, distintas de uma visão tradicional de desempenho. Porém, verificamos que no estado da arte sobre o comportamento organizacional, existe uma variável de suma importância que remete à questão da individualidade do trabalhador. Trata-se da variável “satisfação no trabalho”.

No tocante a isso, percebemos que a “satisfação” é investigada como uma reação afetiva do indivíduo, e não como uma representação coletiva compartilhada. Também verificamos que na maioria dos estudos encontrados não se relaciona satisfação como suporte à aprendizagem e desempenho, nem no âmbito individual, tão pouco nas percepções coletivas no trabalho.

Outra justificativa à realização desse estudo, portanto, refere-se à importância da coleta de dados fundamentados sobre as variáveis “percepção” e “satisfação” e sua relação preditiva com o desempenho no trabalho. Mais uma implicação diz respeito aos gestores de recursos humanos no incentivo às práticas realizadas.

Assim, por fim, vale lembrar que os conceitos de satisfação e de desempenho, serão discutidos objetivando-se problematizar a utilização de cada um deles em estudos futuros nas áreas de comportamento organizacional e processos psicológicos no trabalho.

DESEMPENHO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Atualmente, muito se tem falado em desempenho. O profissional para atender as exigências do mercado de trabalho, argumenta Montovanini (2011), precisa ser alguém que seja empreendedor, criativo, líder, negociador, que goste de trabalhar em equipe e que seja proativo. Porém, todos estes predicados precisam ser convertidos em resultados para que o profissional seja efetivamente bem sucedido, ou seja, precisa apresentar um alto desempenho.

A avaliação de desempenho consiste, desse modo, numa apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do potencial de desenvolvimento. É um processo que serve para julgar ou estimular o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual sua contribuição para o negócio da organização, segundo Chiavenato (2008).

O conceito de desempenho é, assim, de natureza plural, já que este é multicausal e é constituído por múltiplas dimensões ou fatores de ordem individual, de contexto e organizacional. Desempenho, em estudos sobre comportamento organizacional, remete ao empenho do indivíduo em ações relacionadas ao cumprimento de objetivos e metas de trabalho (COELHO JUNIOR [2009]; BORGES-ANDRADE; SEIDL & PEREIRA, 2010). Logo, não se trata de todo o tipo de comportamento manifestado pelo indivíduo que se possa traduzir em desempenho, mas somente aquele que é relacionado às suas tarefas e atribuições, àquilo que é esperado para a execução do seu cargo, afirmam os autores.

Pode-se dizer que o desempenho é o conjunto de comportamentos da pessoa no trabalho, os quais levam a empresa a obter resultados. Além disso, pode-se dividir o desempenho no trabalho em voltado para o contexto, referente à proatividade do funcionário, o que inclui espontaneidade, altruísmo, iniciativa, responsabilidade, entre outros comportamentos não vinculados diretamente à atividade laboral; e aqueles que são voltados para a tarefa, que

incluem os comportamentos necessários à execução direta do trabalho (SONNENTAG & FRESE, 2002).

Noutra vertente, há a compreensão de que o desempenho de tarefas refere-se às contribuições técnicas do indivíduo dadas ao núcleo do cargo ou ocupação exercida. Está relacionado aos comportamentos esperados e prescritos para a função, ou seja, intrapapel funcional. Neste escopo, depende principalmente de habilidades cognitivas (PAULA & QUEIROGA, 2015).

O desempenho contextual, por sua vez, implica em comportamentos espontâneos e emergentes, extrapapel funcional. Não se relaciona diretamente com as tarefas prescritas e técnicas de um cargo, e sim com comportamentos referentes ao ambiente psicossocial como um todo, como altruísmo, consciência, civismo e cortesia. Dessa forma, depende especialmente de habilidades emocionais e volitivas (BENDASSOLLI & MALVEZZI, 2013).

Em entendimento adjacente, o desempenho também pode ser definido como um constructo comportamental, ou seja, uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo trabalhador e que contribuem para atingir os objetivos organizacionais relevantes (CAMPBELL *et al.*, 1993; SONNENTAG & FRESE, 2002). Robbins (2002), inclusive, afirma que "o desempenho surge da interação entre capacidade e motivação", produto da habilidade e do esforço dentro de um contexto de probabilidade.

O termo "desempenho", em suma, está aqui relacionado ao sujeito e um objeto e à sua qualidade. Qualidade esta que pode ser caracterizada de diversas maneiras e/ou critérios: sentido/sem sentido; satisfação/insatisfação; atividade/passividade; submissão/rebelião etc.

Lessard, Kamanzi & Larochelle (2010) relatam que a noção de desempenho no trabalho, quando transposta ao mundo profissional, remete à experiência subjetiva da profissão, com desejos e sonhos que orientam o trabalhador, juntamente com as expectativas e aspirações profissionais, e também com a avaliação de sua realização, com as emoções engrenadas pelo trabalho (prazer, frustrações etc.).

Coelho Junior & Moura (2008) argumentam que as exigências, no âmbito das organizações, profissionais que não fossem apenas detentores de

grande quantidade de conhecimento, mas que também soubessem utilizar este leque de conhecimentos de maneira estratégica e integrada. A utilização estratégica do conhecimento na sociedade da informação, neste sentido, passou a desempenhar um papel fundamental às organizações, mais do que simplesmente a necessidade de reter os melhores profissionais com a maior carga.

Handel (2005), por sua vez, afirma que indivíduos considerados mais satisfeitos com o seu trabalho, e que percebem maior autonomia e liberdade decisória na consecução de rotinas organizacionais, tendem a se envolver mais com seu trabalho e a percebê-lo mais em função das chamadas recompensas intrínsecas, relacionadas aos seus interesses, demandas e necessidades, o que impacta em seu desempenho.

Diante disso, temos que o desempenho no trabalho é produto da satisfação obtida por aqueles que o exercem, a partir de três elementos: a experiência cotidiana de sua carga de trabalho, as condições de trabalho e a qualidade das relações com os diferentes agentes da organização – colegas, direção etc. (LESSAND, KAMANZI & LARACHELLE, 2010). Portanto, diante da crescente concorrência no mundo dos negócios e a conseqüente busca pela excelência de processos, as organizações têm se preocupado em valorizar seus colaboradores e criar condições necessárias para o seu bom desempenho e satisfação (PASCHOAL, TORRES & PORTO, 2010).

“Os principais determinantes e também chamados de antecedentes de satisfação no trabalho são características individuais e condições de trabalho, enquanto seus correlatos são o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional”, enfatizam Santos & Mourão (2011, p. 309). Já, os conseqüentes a tal satisfação, são os efeitos e as implicações para a organização, entre elas, uma menor rotatividade, menos faltas, maior desempenho, maior produtividade. Essas três dimensões se inter-relacionam, mantendo um fluxo para o alcance da satisfação no trabalho.

Para Brandão & Reyes Jr. (2011, p. 36), a satisfação no trabalho é considerada um “fator importante para a eficiência e aumento da produtividade da organização, tendo em vista que um funcionário insatisfeito é um

trabalhador improdutivo, desta forma, é relevante saber o que influência na satisfação no trabalho dos empregados em uma organização”.

Satisfação no trabalho, segundo Hunt & Osborn (2002), pode ser formalmente definida como o "grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo em relação ao seu trabalho, é uma atitude, ou resposta emocional às tarefas de trabalho e às suas várias facetas", estando comumente relacionados ao pagamento, desempenhos, colegas, qualidade de supervisão, condições físicas e sociais do local de trabalho. Para Weiss (2002), a condicionante de satisfação pode ser definida como sendo o produto de um julgamento positivo ou negativo sobre o trabalho exercido ou determinada situação.

Para Robbins (2005), a satisfação com o trabalho se refere à atitude de uma pessoa com relação ao trabalho realizado, sendo aquele satisfatório quando este apresenta atitudes positivas e insatisfatórias quando apresenta atitudes negativas. O autor acrescenta que entre os fatores que podem influenciar na satisfação no trabalho estão aspectos relacionados a tarefas mentalmente desafiadoras, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e as relações com os colaboradores.

Quando os colaboradores estão satisfeitos, argumentam Bruxel & Junqueira (2011), parecem mais dispostos a falar bem da organização, a ajudar os companheiros e ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho, pois querem retribuir suas experiências positivas:

Algumas organizações costumam investir na satisfação do colaborador para que ele se torne fiel a ela, pois dessa forma consegue reduzir o índice de rotatividade e absenteísmo, diminuindo o número de treinamentos para novos colaboradores, melhorando o rendimento do trabalho e o atendimento aos clientes (BRUXEL & JUNQUEIRA, 2011, p. 129).

O conceito de satisfação é amplo e complexo, sendo geralmente atribuído ao prazer e ao contentamento. Porém, referindo-se à satisfação no trabalho, traz-se o conceito explicado por Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 25), que explicam que esta se dá pelo “conjunto de sentimentos que uma pessoa possui com relação ao seu trabalho”.

Significa isto, que o sujeito precisa estar contente com o trabalho que está realizando, com os amigos que tem, com sua remuneração, entre outros fatores. E tal fato também significa a formulação de:

[...] um sentimento extremamente sensível às políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos e a distribuição de retornos [...] para os comportamentos de trabalhadores, que revelam se a empresa está comprometida com os seus colaboradores, ou seja, o quanto a empresa se preocupa com o bem estar deles [...] e o quanto ela estaria disposta a retribuir aos seus empregados os esforços e todos os investimentos que eles aplicam na organização (SIQUEIRA, 2008, p. 266-267).

A mensuração da satisfação do trabalho é uma tarefa difícil, devido sua diversidade de aspectos e por ainda ser considerada uma variável de atitudes que reflete o modo como o indivíduo se sente em relação a seu trabalho, de forma geral, e em seus diversos aspectos (SIQUEIRA & KURCGANT, 2012).

Para isso, uma opção seria realizar uma pesquisa junto aos colaboradores, que visasse avaliar estas dimensões e que possibilitasse gerar informações para a tomada de decisão por parte da gerência da organização. A este tipo de ação, dá-se o nome de “diagnóstico comportamental” (SANTOS *et al.*, 2017).

Por fim, destaca-se que a satisfação no ambiente de trabalho fomenta inúmeras consequências (positivas ou negativas) tanto para o indivíduo quanto para a organização que, segundo Locke (1976), pode afetar aspectos comportamentais e a saúde física e mental do trabalhador.

A busca contínua da sociedade, ainda que com pouco sucesso, em crescer permanentemente, associada às diversas transições experienciadas por nosso país nos últimos anos, como a abertura comercial, a reforma do papel do Estado, a estabilidade de preços, o avanço tecnológico, a integração dos blocos econômicos, o surgimento de novos contratos de trabalho, o avanço da negociação coletiva, e diversos outros fatores, têm afetado significativamente o mercado de trabalho (CHAHAD, 2003).

É inegável que o mercado passa hoje por um significativo processo de mudanças, fazendo com que as organizações corram contra o tempo para

captar e reter novos talentos, lutando contra o imediatismo da nova realidade corporativa.

Diante disso, Coelho Junior (2009) e Borges-Andrade, Seidl & Pereira (2010) construíram uma escala denominada: “Medida de autoavaliação de Desempenho no Trabalho”. A referida escala avalia a postura profissional do indivíduo, a busca por novas formas quanto à execução de seu trabalho e o grau de esforço despendido a cada uma de suas tarefas avaliando, com isso, o grau de percepção do trabalhador sobre a eficiência (meios) e a eficácia (produto) de seu trabalho.

PESQUISAS NACIONAIS SOBRE SATISFAÇÃO E DESEMPENHO NO TRABALHO

Polydoro *et al* (2019) elaboraram um estudo, cuja finalidade foi a de analisar os conceitos de “orçamento” demonstrando a evolução dos processos orçamentários no decorrer dos anos. Também se mostra ali o conceito de “clima organizacional”, seus diferentes tipos, os principais modelos desenvolvidos especificamente para a pesquisa de clima nas empresas e qual a sua relação com a satisfação no trabalho, incluindo os benefícios que este clima pode trazer tanto para a empresa como para seus colaboradores.

Durante o estudo foram entrevistados um total de 15 colaboradores e observou-se uma relação positiva entre a presença de um orçamento e o cumprimento de metas e como principais motivadores desse resultado emergiram-se das comissões de vendas, bônus em dinheiro e campanhas trimestrais com entrega de prêmios para os colaboradores.

Mannetti, Mesquita & Teixeira (2015), avaliaram qual o impacto da satisfação dos funcionários diretamente sobre a satisfação dos clientes, com base em um modelo teórico que integrasse práticas de Recursos Humanos e antecedentes da satisfação dos clientes.

Por meio de pesquisa quantitativa, foram entrevistados clientes e funcionários de 50 empresas da indústria de *software* de Belo Horizonte (Minas Gerais, Brasil), totalizando uma amostra válida de 147 respondentes para cada grupo.

Com base nos resultados obtidos, infere-se que as melhores práticas de Recursos Humanos realmente influenciam a satisfação dos funcionários e que a qualidade percebida do serviço influencia positivamente a satisfação dos clientes. Contudo, não se constatou relação significativa entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes.

A pesquisa realizada por Bruxel & Junqueira (2011), cujo objetivo principal foi identificar o nível de satisfação dos seus colaboradores. Para tanto, os conceitos de satisfação com o trabalho foram estudados, em uma perspectiva que considera a teoria administrativa com base em autores das áreas de comportamento organizacional e gestão de pessoas.

O método utilizado foi de caráter descritivo, sendo a técnica utilizada na coleta dos dados, o questionário e a análise predominantemente quantitativa. Os sujeitos do estudo foram todos colaboradores da organização estudada, exceto os Diretores.

Considerou-se que os respondentes, de um modo geral, estão satisfeitos com a organização. Entretanto, será necessário um acompanhamento contínuo dos níveis de satisfação dos colaboradores para o desenvolvimento de ações que mantenham o ambiente de trabalho sempre agradável e produtivo.

Em outro estudo, Santos *et al* (2017), mediram a satisfação dos colaboradores de uma empresa do ramo PET⁴, do noroeste gaúcho, quanto à satisfação com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e, com as promoções.

Estes foram coletados através da aplicação de um questionário estruturado e já validado, denominado “Escala de Satisfação no Trabalho” (EST), junto aos colaboradores da empresa. Como principais resultados, destacam-se: a ferramenta EST é ideal para pequenas e médias empresas que busquem agilidade e facilidade na sua implantação, de maneira cientificamente correta; a partir dos dados apresentados pela pesquisa, foi possível identificar

⁴ Esta palavra tem origem no latim vulgar – *pittinus*, que dá origem ao vocábulo francês – *petit*, que, por sua vez, contamina o anglicismo – *petty*. Daí que, já em 1393, a partir da aceção inglesa dada ao termo, à ideia da significação de algo “pequeno”, que tais palavras já traziam consigo, passou-se a associar a essa etimologia valores semânticos como “animal de estimação”, “amigo”, “favorito”, ao mesmo tempo em que se promoveu uma redução da palavra para um tipo informal de sigla – PET (FALA SÉRIO! – Anota aí – I. Disponível em: <https://www.facebook.com/marcelo.pessoa.9480/posts/10208882526496398>).

colaboradores com sentimentos que destoam do grupo; a partir da tabulação dos dados, sugeriram-se seis estratégias para buscar um ganho de satisfação em pesquisas futuras junto à equipe.

Neves (2013) analisou o nível de satisfação no trabalho dos funcionários da empresa de materiais de construção localizada no DF. O método de pesquisa utilizado foi a mesma “Escala de Satisfação no Trabalho” (EST), proposto por Siqueira (2008), contendo vinte e cinco itens, com relação a cinco dimensões (satisfação com os colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções), aplicado na empresa, visando resolver o problema de pesquisa apresentado.

Os resultados de pesquisas mostraram que, em âmbitos gerais, os funcionários da empresa manifestam-se indiferentes em relação à satisfação no trabalho, sentindo-se nem satisfeitos e nem insatisfeitos com seu trabalho. Portanto, as dimensões que mais impactam no nível de satisfação dos funcionários, são ainda a dimensão salário e a promoção. Verificando a dimensão “colegas”, vê-se que esta vem seguida da dimensão “satisfação com a chefia”, e que ambas são relacionadas com a dimensão “satisfação no trabalho”.

O principal objetivo desse estudo elaborado por Silva, Fernandes & Dandaró (2013) foi à motivação como aumento da satisfação dos colaboradores da empresa de materiais rodantes. Como metodologia para este trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica e de campo com abordagem quanti-qualitativa, no qual foi elaborado um questionário com o intuito de medir a satisfação dos funcionários da empresa. Como resultado verificou-se que a motivação, a satisfação, os treinamentos e os incentivos são os fatores marcantes que contribuem para o diferencial da competitividade nas empresas.

Com isso, as empresas necessitam buscar novas ideias que aumentem o nível de satisfação de seus colaboradores para continuarem fortes no mercado de trabalho, que está cada vez mais competitivo e necessita de pessoas competentes que desempenhem um bom trabalho para aumentar a produtividade e a eficiência.

Koheler & Abreu (2017) afirmam que, o interesse em levantar dados referentes à satisfação e motivação do jovem colaborador dentro da indústria foi o motivo principal desse estudo, pois no atual contexto a empresa contava com um número elevado de pessoas consideradas jovens, na faixa etária de 16 a 25 anos, abordando a motivação e a satisfação no trabalho, voltadas aos jovens colaboradores, especificamente na área de produção da indústria eletroeletrônica. A pesquisa de satisfação e motivação foi aplicada na área de produção, sendo que esses se somam vinte colaboradores.

O instrumento que foi utilizado para a coleta de dados tratou-se de um questionário sobre as condições da organização. Para tanto, no âmbito de satisfação no trabalho, utilizou-se o questionário de Escala de Satisfação do Trabalho – EST, de Siqueira (2008) e para a identificação dos níveis de motivação foi utilizado o Inventário de motivação e do significado do trabalho – IMST, da mesma autora. De acordo com a análise da pesquisa foram identificados os pontos que mais geraram descontentamento no quesito satisfação no trabalho e na motivação do trabalho.

A única dimensão que apresentou resultado satisfatório foi a que está relacionada à satisfação com os colegas de trabalho. Já os índices de insatisfação giram em torno do salário, promoções e natureza do trabalho, ou seja, estão ligados à percepção que os colaboradores têm a respeito das políticas e práticas gerenciais que a organização possui. Ficou evidenciado na pesquisa que, para a “Geração Z”, amostra predominante do estudo, o que satisfaz no ambiente de trabalho não necessariamente os motiva, por que:

Atribui-se aos “Zês”, isto é, aos jovens nascidos nos primeiros anos, a partir de 2000, predicados simultaneamente muito controversos e paradoxais. Se, de um lado, diz-se que eles têm um grande apego a hábitos mais saudáveis e de respeito ao próximo e ao meio ambiente, por exemplo, por outro lado, diz-se que eles, devido a um eventual exagero quanto à conectividade tecnológica, vivem mais no mundo da lua do que antenados aos problemas reais (ROCHA & PESSOA, 2016, p. 166).

Grohmann, Cunha & Silinske (2013) corroboram, com base no modelo adaptado de Vadenabeele (2009), buscaram compreender como a motivação no trabalho interfere em alguns dos principais comportamentos organizacionais (comprometimento, satisfação e desempenho). Foi realizada uma pesquisa descritiva e causal com 313 funcionários de um hospital público e os dados foram analisados com a técnica de Modelagem de Equações Estruturais.

Os resultados encontrados apontaram que há uma moderada relação entre a motivação, o comprometimento e a satisfação, fato que não ocorre entre motivação e desempenho no trabalho. Também foi identificado que a satisfação e o comprometimento são antecedentes do desempenho no trabalho.

Manto (2017) é uma pesquisadora que se interessou pelos fatores que alteram e/ou influenciam o grau de satisfação no trabalho, tanto assertivamente quanto negativamente, dos colaboradores de uma Cooperativa de Crédito Catarinense. A coleta de dados foi realizada com aplicação de uma entrevista com o Diretor operacional, e um questionário disponibilizado via *Google Docs*, enviados para seis postos de atendimento da instituição financeira, buscando abranger todos os colaboradores e gestores destas unidades.

Para compor o questionário utilizou-se um modelo desenvolvido e validado por Siqueira (2008), sobre a “Escala de Satisfação no Trabalho” (EST), que abrange cinco dimensões: Satisfação com os Colegas, Satisfação com o Salário, Satisfação com a Chefia, Satisfação com a Natureza do Trabalho e Satisfação com as Promoções.

Os resultados obtidos demonstram que a maioria dos respondentes encontra-se com um elevado grau de satisfação no trabalho. As únicas dimensões com percepções consideráveis de insatisfação abrangem a Satisfação com o Salário e a Satisfação com as Promoções.

E, por fim, em 2015, Paula & Queiroga apresentaram um estudo em que o objetivo foi o de analisar a relação entre duas variáveis, identificando pontos comuns entre os construtos e a relação com o desempenho medido por meio de autoavaliações.

Para a coleta dos dados foram utilizadas três escalas: a “Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho” (EGDT), a “Escala de Clima Organizacional” (ECO) e a “Escala de Satisfação no Trabalho” (EST).

Participaram da pesquisa, 152 funcionários de duas organizações, sendo a maioria homens (57%), com média de idade de 35 anos, e com predominância do nível de escolaridade no Ensino Médio completo (28%).

As análises de correlação apontaram que os fatores comuns observados nas medidas de satisfação e clima organizacional não apresentam multicolinearidade (maior magnitude observada foi de $r = 0,78$; $p < 0,01$). Além disso, nas análises de regressão, os fatores Recompensa, Natureza do trabalho e Controle/Pressão contribuíram individualmente para a explicação das duas autoavaliações ($p < 0,05$).

Em pesquisas futuras, sugere-se aprofundar o diagnóstico do contexto organizacional por meio de entrevistas e observações, e complementar as avaliações com indicadores organizacionais de desempenho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal revisar a literatura que versa sobre os estudos relacionados com a satisfação e desempenho dos trabalhadores brasileiros. Nesta revisão, vimos que o processo de satisfação no trabalho resulta da complexa e dinâmica interação das condições gerais de vida, das relações de trabalho, do processo de trabalho e do controle que os próprios trabalhadores possuem sobre suas condições de vida e trabalho.

A satisfação no trabalho pode ser, por conseguinte, fonte de saúde, bem como a insatisfação pode gerar prejuízos à saúde física, mental e social, acarretando problemas à organização e ao ambiente de trabalho (MARQUEZE & MORENO, 2005).

Portanto, fica evidente que os fatores que levam à satisfação no trabalho não são únicos, mas sim, vários, posto que os aspectos que formam uma complexa rede de recursos podem ser implementados nas organizações visando ao bem estar do trabalhador bem como o seu desempenho.

Quanto às insatisfações no trabalho, medidas coletivas devem ser efetivas para amenizarem-se os problemas decorrentes desse mal estar que levam seus colaboradores se sentirem insatisfeitos e improdutivos.

Uma organização que está preocupada com o fator humano e com a sua adaptação no trabalho, deve dar oportunidade de participação, planos de cargos e salários bem definidos, objetivos claros (o que espera do seu colaborador), adequação de salários à função exercida, desenvolvimento da criatividade, formação de equipes de trabalho sólidas, entre outras.

É importante acrescentar, finalmente, que a necessidade da participação dos trabalhadores em todo o processo, o qual deve ser realizado, por meio de ações interdisciplinares e de alcance coletivo, com o intuito de atuar na manutenção e na promoção da satisfação do trabalhador.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. *et al.* Preditores de impacto do treinamento no trabalho – o caso do TCU. In: *Anais da REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA*. Ribeirão Preto: Sociedade Brasileira de Psicologia, 1999, 29, p. 53.

BRANDÃO, C. N.; REYES JUNIOR, E. A relação entre cultura organizacional e satisfação no trabalho em IES na Amazônia: um estudo de caso. *Revista de Administração de Roraima*, v.1, n.1, 2011.

BENDASSOLLI, P. F. & MALVEZZI, S. Desempenho no trabalho: Modelos teóricos e desafios à gestão. In L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.). *O trabalho e a organização: Atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: ARTMED, 2013, p. 53-84.

BRUXEL, A.; JUNQUEIRA, A. G. W. Gestão de pessoas: satisfação dos profissionais de uma organização do ramo de telecomunicações. *Revista Destaques Acadêmicos*, ano 3, n. 1, p. 127-145, 2011.

CAMPBELL, J. P.; MCCLOY, R. A.; OPPLER, S. H. & SAGER, C. E. *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

CHAHAD, J. P. Z. *Tendências recentes no mercado de trabalho: pesquisa de emprego e desemprego*. São Paulo em Perspectiva, 2003, 17(3-4), p. 205-217.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COELHO JUNIOR, F. A.; MOURA, C. F. Re-validação de escala de satisfação no trabalho. *Trabalho apresentado no XXXII Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD)*. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2009.

COELHO JUNIOR, F. A.; ABBAD, G. da S.. Construção e validação de uma de uma escala de impacto em profundidade de um treinamento a distância, em uma organização do setor bancário brasileiro. *Revista Eletrônica de Administração*, 2010, 16(1), p. 91-119.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; SEIDL, J. & PEREIRA, A. C. Validação psicométrica de medida de autoavaliação de desempenho no trabalho. *Trabalho apresentado no XXXIV Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD)*. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2010.

GROHMANN, M. Z.; CUNHA, L. V., SILINSKE, J. Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um HOSPITAL PÚBLICO. Brasília: *IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, 2013.

GROTE, D. *O Indicador de performance*. Perguntas e respostas. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HANDEL, M. J. Trends in perceived job quality, 1989 to 1998. *Work and occupations*, 2005, 32(1), p. 66-94.

HUNT, J.; OSBORN, R. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Bookman, 2002.

KOHELER, A., ABREU, R. L. Estudo da satisfação e motivação no trabalho: o caso de uma indústria eletroeletrônica de Panambi – RS. TCC – Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, 2017.

LESSARD, C.; KAMANZI, P. C. & LAROCHELLE, M. O desempenho no trabalho dos educadores canadenses: o peso relativo da tarefa, as condições de ensino e as relações entre alunos e equipe pedagógica. *Educar em Revista*, 2010, 1, p. 77-99.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE M. D. (ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297-1349.

MANNETTI, M. A., MESQUITA, J. M. C., TEIXEIRA, L. A. A. A relação entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes: estudo nas empresas de software do município de Belo Horizonte. São Paulo: *R. Adm.*, v. 50, n.1, p. 56-72, 2015.

MANTO, R. Avaliação do nível de satisfação no trabalho dos colaboradores de uma cooperativa de crédito catarinense. Chapecó: TCC – Universidade Federal da Fronteira Sul, 2017.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho – uma breve revisão. São Paulo: *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30 (112): 69-79, 2005.

MONTOVANINI, V. F. A influência da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional. Lins – SP: TCC – Centro Universitário Católico Salesiano, 2011.

NEVES, M. J. Satisfação no trabalho – um estudo em uma empresa de materiais de construção do DF. Brasília: TCC – Centro Universitário de Brasília – UNICEUB, 2013.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V. & PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista Administração Contemporânea*, 2010, 14(6), 1054-1072.

PAULA, A. P. V.; QUEIROGA, F. Satisfação no trabalho e clima organizacional: A relação com auto avaliações de desempenho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(4), p. 362-373, 2015.

POLYDORO, L., *et al.* Metas organizacionais e a satisfação no trabalho: um estudo de caso em uma empresa de call center no interior de São Paulo. *Revista Gestão em Foco*, 11, p. 616-635, 2019.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, G. & PESSOA, Marcelo. A presença das novas gerações no mercado de trabalho: um enfoque na geração Y. *Revista AKEDIA – Versões, Negligências e Outros Mundos*, v. 2, 2016, p. 166.

SANTOS, J. R. V. S.; MOURÃO, L. Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. *R. Adm.*, São Paulo, v. 46, n.3, p. 305-318, 2011.

SANTOS, L., D., *et al.* Medindo a satisfação no trabalho de colaboradores de uma empresa PET. *Revista Tecnológica*, v. 6, n.1, p. 192-211, 2017.

SILVA, K. F. da, *et al.* Motivação como aumento da satisfação e melhoria de desempenho na empresa de materiais rodantes. *Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos*, v. 04, nº 1, p. 23-45, 2013.

SIQUEIRA, M. M. M. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: ARTMED, 2008.

SIQUEIRA, V. T. A. & KURCGANT, P. Satisfação no trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. *Revista Escola Enfermagem*, 2012, 46(1), p. 151-157.

SONNENTAG, S. & FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In: SONNENTAG, S. (Ed.). *Psychological Management of Individual Performance*. Great Britain: John Wiley & Sons Ltda., 2002. p. 03-27.

WEISS, H. M. *Deconstructing job satisfaction separations, beliefs and affective experiences*. Human Resource Review, 2002.