



Faculdade de Ciências da Educação e Saúde - FACES

Curso de Psicologia

Satisfação no Trabalho e Clima Organizacional:

A Relação com Autoavaliações de Desempenho

Alexandre Pinto Vieira de Paula

Brasília

Dezembro de 2013

Alexandre Pinto Vieira de Paula

Satisfação no Trabalho e Clima Organizacional:

A Relação com Autoavaliações de Desempenho

Monografia apresentada à Faculdade de Psicologia do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB - como requisito parcial para conclusão do Curso de Psicologia.

Professora-Orientadora: Dra. Fabiana Queiroga.

Brasília

Dezembro de 2013

## **Agradecimentos**

Agradeço:

Aos professores do curso, pelo conhecimento construído; dedicação; compromisso; ética; experiência compartilhada e paciência;

Aos colegas e amigos da faculdade, pela troca de ideias; trabalhos em equipe produzidos; cumplicidade; sorrisos; brincadeiras e tempo passado juntos;

Aos demais amigos, pela presença; companheirismo e solidariedade;

Às organizações parceiras, pela abertura à pesquisa;

À professora-orientadora, pelo aprendizado e incentivo;

Aos familiares, em especial à minha mãe, a quem dedico esta monografia.

## Sumário

<b>Agradecimentos.....</b>	<b>iii</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>v</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Desempenho no trabalho: definição e diferenciação com outros conceitos.....</b>	<b>2</b>
<b>A influência de variáveis contextuais e individuais no desempenho.....</b>	<b>6</b>
<b>Método.....</b>	<b>14</b>
<b>Participantes.....</b>	<b>14</b>
<b>Instrumentos.....</b>	<b>16</b>
<b>Procedimentos .....</b>	<b>19</b>
<b>Análise de dados .....</b>	<b>20</b>
<b>Resultados .....</b>	<b>22</b>
<b>Análises descritivas .....</b>	<b>22</b>
<b>Análises inferenciais .....</b>	<b>25</b>
<b>Discussão .....</b>	<b>31</b>
<b>Referências .....</b>	<b>37</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>42</b>
<b>Anexo A .....</b>	<b>43</b>
<b>Anexo B.....</b>	<b>50</b>
<b>Anexo C .....</b>	<b>52</b>
<b>Anexo D .....</b>	<b>54</b>
<b>Anexo E.....</b>	<b>56</b>
<b>Anexo F .....</b>	<b>58</b>
<b>Anexo G .....</b>	<b>59</b>

## Resumo

Considerando a importância de variáveis contextuais e individuais nas organizações, a presente pesquisa teve como objetivos medir o desempenho, o clima organizacional e a satisfação de dois ambientes de trabalho diferentes. Considera-se desempenho como comportamentos da pessoa no trabalho que a levam a obter resultados. O clima organizacional, por sua vez, é definido como as percepções da pessoa sobre o ambiente de trabalho. Por fim, a satisfação refere-se a quanto o indivíduo vivencia experiências prazerosas no contexto da organização. Para medir essas variáveis, 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). A aplicação foi feita em grupo. Um total de 152 funcionários de duas organizações participou do estudo. Foram recolhidos também alguns dados demográficos. Na análise de dados foram feitos cálculos descritivos e análises inferenciais de correlação e regressão múltipla, com o auxílio do SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 20. No geral, o desempenho foi bem avaliado nas duas organizações. Contudo, em uma delas, o clima organizacional e a satisfação no trabalho foram percebidos com indiferença. Na outra organização, numa análise global, o clima organizacional foi bem avaliado e a satisfação no trabalho também foi percebida com indiferença. 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.

Palavras-chave: Desempenho, Satisfação e Clima Organizacional.

## Introdução

Na sociedade competitiva de hoje, as organizações buscam diferenciais para destacarem-se no mercado e conseguirem a venda de seus produtos ou serviços. Uma organização que não consiga bons índices de desempenho dos funcionários perde em competitividade para os concorrentes. Por isso, uma das grandes preocupações dos gestores é manter bons níveis de desempenho no trabalho, que garantam a rentabilidade da empresa em patamares elevados e proporcionem diferenciação de ofertas (Porter, 1996). Bohlander, Snell e Sherman (2003) apontam quatro vantagens competitivas essenciais, alcançáveis por meio de pessoal qualificado. São elas: recursos de valor, ou seja, pessoas que aumentam a eficiência e efetividade da empresa; recursos diferenciados, quando as competências das pessoas não estão facilmente disponíveis para os concorrentes; recursos difíceis de imitar, isto é, pessoas com capacidades difíceis de serem imitadas; e, finalmente, recursos organizados, ou seja, pessoas com talentos que podem ser usados em novas soluções e atribuições. A partir dessas vantagens, fica clara a importância de indicadores tanto contextuais quanto individuais, referentes ao pessoal da empresa.

As organizações são cada vez mais complexas, ocupando espaços novos, que demandam a integração entre necessidades da empresa e competências individuais e coletivas (Dutra, 2004). Nesse cenário, cada vez mais as variáveis que fazem parte dos bens intangíveis da organização, envolvidas na gestão de pessoas, são valorizadas, para além do foco nas máquinas e materiais (Antão, 2009). Nesse sentido, cabe citar o estudo de Elton Mayo na fábrica da Wester Electric, localizada em Hawthore, Estados Unidos, ocorrido na década de 1920 (Pedro, 2006). No caso em questão, um grupo delimitado de funcionários teve melhorias nas condições de iluminação e sua produtividade aumentou. Depois, adicionaram-se intervalos para descanso e foram oferecidos lanches; a produtividade continuou

aumentando. Finalmente, retiraram-se todos os benefícios e, surpreendentemente, a produtividade aumentou ainda mais (Pedro, 2006). O estudo mostra que a qualidade das relações entre os gestores e os trabalhadores impacta no desempenho. No caso, os funcionários eram tratados de forma diferente, pois faziam parte de um grupo especial, submetido a condições novas. O simples fato de se sentirem diferentes os motivou a produzir mais, independentemente das condições materiais oferecidas. Elton Mayo, assim, destacou que o método de trabalho não é o único responsável pelo desempenho, há outras variáveis envolvidas (Maximiano, 2007).

Muito tempo se passou e hoje as variáveis que impactam o desempenho estão mais claras. Estudam-se variáveis tanto contextuais, como equipes de trabalho, poder, saúde, cultura, valores e clima organizacional; quanto variáveis individuais, como significado do trabalho, envolvimento, comprometimento, motivação, identificação e satisfação com o trabalho. No caso da presente pesquisa, as variáveis de interesse são o clima organizacional, a satisfação e suas relações com o desempenho. Considerando, portanto, que o objetivo do presente estudo é relacionar desempenho com satisfação e clima organizacional, a seguir serão apresentadas referências da literatura que permitam conceituar primeiro o desempenho, depois o clima organizacional, uma variável contextual e, por fim, a satisfação no trabalho, variável individual.

### **Desempenho no trabalho: definição e diferenciação com outros conceitos**

Pode-se dizer que o desempenho é o conjunto de comportamentos da pessoa no trabalho que levam a empresa a obter resultados. Além disso, pode-se dividir o desempenho no trabalho em voltado para o contexto, referente à pró-atividade do funcionário, o que inclui espontaneidade, altruísmo, iniciativa, responsabilidade, entre outros comportamentos não

vinculados diretamente à atividade de trabalho; e voltado para a tarefa, que inclui os comportamentos necessários à execução direta do trabalho (Sonnentag & Frese, 2002).

Para avaliar o desempenho, pode ser usada a avaliação do supervisor, da própria pessoa, dos pares, de uma comissão de avaliação ou a avaliação 360°, entre outros métodos (Peixoto & Caetano, 2013). Cabe destacar também o posicionamento de Dutra (2005), de que as avaliações de desempenho devem partir da identificação de aspectos considerados importantes em certo contexto organizacional, avaliar esses aspectos, medir o desempenho no trabalho e, por fim, promover ações de aperfeiçoamento que alinhem os aspectos considerados essenciais com o desempenho medido.

Importante ressaltar que o desempenho no trabalho é diferente do resultado. O desempenho são as ações realizadas no cotidiano de trabalho, os comportamentos individuais. O resultado é o produto do desempenho, as consequências, como o lucro, produtos ou serviços oferecidos. Os resultados são afetados por fatores externos ao indivíduo, como conjuntura econômica, política e dependência de outras unidades de trabalho (Peixoto & Caetano, 2013). Outro conceito diferente de desempenho é a eficiência. A eficiência pode ser definida como o nível em que os resultados do desempenho, ou seja, suas consequências, podem ser avaliados com base em critérios ou padrões definidos como, por exemplo, qualidade do serviço ou número de produtos fabricados (Bensassolli & Malvezzi, 2013). Ainda de acordo com os autores, existe o conceito de produtividade, a relação entre o que é produzido e os insumos necessários ao processo produtivo. Assim, quanto maior o número de produtos e menor o custo dos insumos associados, maior a produtividade geral.

Conforme mencionado, o desempenho pode ser dividido em voltado para a tarefa e voltado para o contexto. O desempenho de tarefa refere-se às contribuições técnicas do indivíduo para o núcleo do cargo ou ocupação exercida. Está relacionado aos comportamentos esperados e prescritos para a função, ou seja, intrapapel. Há enormes



variações de desempenho de tarefa a depender do cargo ocupado, tendo em vista a variedade de trabalhos e ocupações. Depende principalmente de habilidades cognitivas. O desempenho contextual, por sua vez, implica em comportamentos espontâneos e emergentes, extrapapel. Não se relacionam 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 (Bensassolli & Malvezzi, 2013).

Após definir e delimitar o desempenho esperado, muitas organizações estabelecem uma AD (Avaliação de Desempenho). Dessa forma, os funcionários são avaliados sistematicamente, tendo impactos em outros dois sistemas da gestão de pessoas da atualidade: R&S e TD&E. O sistema de R&S (Recrutamento e Seleção) é afetado pela AD da empresa, pois serão buscadas pessoas adequadas para o desempenho esperado e avaliado no contexto organizacional. Apenas aqueles que consigam exercer de forma satisfatória as funções e cargos oferecidos irão, idealmente, ingressar na empresa. Para isso, entrevistas, dinâmicas de grupo, provas, análise de currículo, entre outros procedimentos para avaliar o perfil e compatibilidade do candidato com a vaga e o desempenho esperado são usados (Gondim & Queiroga, 2013).

Por outro lado, o sistema de TD&E (Treinamento, Desenvolvimento e Educação), está altamente relacionado com a AD. Após a AD é fundamental identificar quais competências, ou outros critérios de desempenho previamente definidos, estão em falta, e implementar treinamentos para suprir essas lacunas. E, além de treinamentos, é fundamental promover o crescimento dos funcionários, em ações de desenvolvimento e educação, que permitam ao mesmo ampliar seu desempenho e ocupar outros cargos ou, ainda, ampliar as atribuições do cargo (Borges-Andrade, Zerbini, Abbad & Mourão, 2013). Conforme o modelo MAIS

(Modelo de Avaliação Integrado e Somativo), apresentado pelos autores, as lacunas de desempenho estão, principalmente, no componente de necessidades ambientais.

Com isso, mostra-se a importância do desempenho e da AD para as organizações. Estão vinculados não apenas aos sistemas de R&S e TD&E, conforme foi comentado acima, como a outros sistemas e conceitos da gestão de pessoas, todos integrados e interdependentes, como o sistema de C&S (Cargos e Salários), QVT (Qualidade de Vida no Trabalho), conceitos como saúde, bem-estar, reconhecimento, capacitação e valorização no trabalho, entre outros.

Apesar da importância do desempenho no trabalho, poucos estudos empíricos são publicados no Brasil. Na literatura analisada, foram encontradas algumas pesquisas nacionais que relacionam desempenho com outras variáveis organizacionais. Gomes (2002) mediu o clima organizacional de funcionários de uma empresa de telecomunicações e um dos fatores do clima eram os padrões de desempenho. Além desse fator, foi medida a conformidade com as normas, responsabilidade, apoio e liderança, recompensas, clareza dos objetivos organizacionais e calor humano. Essa avaliação de clima organizacional é composta por sete itens, um para cada fator, mensurados em uma escala de cinco pontos. Os padrões de desempenho indicam um clima organizacional voltado para a realização (Kolb, 1978, citado por Gomes, 2002), que demonstra um escopo de alcançar sucesso, excelência e competitividade. Nos resultados, os padrões de desempenho medidos foram altos. Essa pesquisa mostra que o desempenho, conforme o referencial adotado, possui relação com o clima organizacional.

Em outro estudo, Fonseca e Bastos (2003) conduziram uma pesquisa em uma empresa financeira, buscando verificar possíveis relações entre comprometimento organizacional e criatividade com o desempenho no trabalho. Os autores utilizaram análise de variância e regressão múltipla para sistematizar os dados colhidos a partir de três escalas, uma para medir

cada variável. O desempenho foi considerado na perspectiva do *Balanced Scorecard* (BSC), que vai além da mensuração do comportamento, englobando processos, produtos e clientes, colocando o desempenho como um marco estratégico dentro da organização (2000, Kaplan & Norton, citado por Fonseca & Bastos, 2003). Assim, foi usada uma escala que mede a GDP (Gestão do Desempenho Profissional), com base no BSC, medindo 5 fatores: estratégia e operações, resultado econômico, satisfação do cliente, comportamento organizacional e processos internos. Encontrou-se como resultados que “maiores desempenhos estão associados aos indivíduos que mais percebem estímulos à criatividade e possuem o padrão de comprometimento mais afetivo” (p.83). Essas pesquisas mostram as relações entre desempenho e outras variáveis. Da mesma forma, a presente pesquisa visa relacionar desempenho com clima organizacional, variável contextual, e satisfação, variável individual. A seguir, essas variáveis serão definidas.

### **A influência de variáveis contextuais e individuais no desempenho**

O desempenho no trabalho é afetado por variáveis contextuais, como o clima organizacional. Pode-se afirmar que o clima varia a depender de como o contexto de trabalho afeta os comportamentos e as atitudes de quem faz parte desse ambiente (Martins, 2008). As pesquisas de clima consideram, portanto, as percepções das pessoas sobre o ambiente de trabalho que possam esclarecer melhor as várias relações, hierarquias e o próprio ambiente que perpassam a organização. Essa percepção tem impacto sobre como e quanto os funcionários trabalham (Sousa & Garcia, 2001). Importante conceituar o clima diferenciando-o de cultura organizacional. A cultura é mais abrangente, vinculada à visão dos fundadores e colaboradores e suas expectativas, que se traduzem nos comportamentos considerados aceitáveis e inaceitáveis e nas tradições que são mantidas por meio de elementos como ritos, rituais, mitos e histórias de uma empresa (Silva & Zanelli, 2004). O clima, por sua vez,

apesar de envolver alguns elementos da cultura, é mais superficial do que esta, e refere-se às percepções dos funcionários sobre políticas, práticas e procedimentos formais ou informais. Ou seja, uma parte do clima refere-se às percepções da cultura organizacional vigente. Uma mesma empresa pode ter vários climas, a depender do setor em questão (Martins, 2008).

Ao medir o clima organizacional, é importante considerar o alerta de Puentes-Palacios e Martins (2013). O clima refere-se a um atributo da organização, contextual. Ao mesmo tempo, é comum na literatura localizar o clima como um atributo meso, no nível das equipes, setores ou unidades de trabalho. Por outro lado, apesar de ser coletivo, a mensuração, em geral, ocorre no nível individual, uma vez que a organização não fornece esses dados diretamente, e sim por meio dos indivíduos. Assim, é prática comum aplicar escalas psicométricas, respondidas individualmente, e calcular fatores gerais que representam o clima de um setor ou organização. Pode-se, também, recolher e analisar as percepções individuais compartilhadas sobre políticas, práticas e procedimentos da organização. Ambos os caminhos são viáveis, porém, conforme ressaltam as autoras citadas, o pesquisador deve estar ciente do nível de análise e ter definições claras para não ocorrerem confusões. Ainda, podem optar por colher e analisar dados no nível do indivíduo, e nesse caso está sendo estudado outro conceito, o clima psicológico, conforme James e cols. (2008, citado por Puentes-Palacios & Martins, 2013). Clima psicológico, em resumo, seria o significado psicológico do ambiente em que o trabalhador está inserido. No caso da presente pesquisa, optou-se por utilizar uma escala psicométrica para medir o clima organizacional a partir da soma dos escores individuais dos participantes.

No Brasil, há várias pesquisas recentes sobre clima organizacional que tenham usado a ECO (Escala de Clima Organizacional) (Martins, Oliveira, Silva, Pereira & Sousa, 2004), a mesma escala que será usada pela presente pesquisa para medir essa variável. Sousa e Garcia (2011) mediram o clima em uma rede de farmácias de Minas Gerais e encontraram um bom

clima entre os funcionários, exceto no fator “Controle/Pressão”, com escore considerado ruim. Nessa pesquisa, o clima é entendido como “as influências do ambiente de trabalho sobre o comportamento das pessoas na organização” (p. 24). Barbosa (2011) conduziu uma pesquisa em empresas juniores do Distrito Federal, buscando correlacionar o clima organizacional com o estilo gerencial. Utilizaram a ECO e encontraram melhores resultados no clima organizacional nas dimensões “Apoio da Chefia e da Organização” e na “Coesão entre os Colegas”. Pode-se citar, também, a pesquisa de Magno e Bezerra (2012) que utilizou a ECO para medir o clima organizacional entre promotores de vendas do agreste e sertão de Pernambuco. Encontraram que, de maneira geral, os participantes não percebem um clima bom e também não percebem um clima ruim. O fator com pior percepção de clima foi a “Coesão entre Colegas”.

Não são apenas variáveis contextuais que influenciam o desempenho. Variáveis individuais também impactam no desempenho dos trabalhadores. A satisfação é uma dessas variáveis, fundamental para qualquer organização preocupada em manter boas práticas de gestão de pessoas. Conforme Siqueira (2008), a satisfação no trabalho refere-se ao quanto o indivíduo vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações. Além disso, a autora enfatiza que esse conceito é multidimensional, dividido em cinco dimensões: colegas, salário, promoções, trabalho e chefia. Sinteticamente, a satisfação com os colegas engloba o contentamento com a colaboração, amizade e confiança mantidos com os colegas de trabalho. A satisfação com o salário envolve o contentamento com o que se recebe em comparação com seus esforços e capacidades. A satisfação com promoções implica no contentamento com o número e a maneira de as promoções ocorrerem na organização. A satisfação com o trabalho diz respeito ao contentamento com as tarefas, que despertem interesse e sejam variadas. Por fim, a satisfação com a chefia refere-se ao contentamento com a capacidade profissional do chefe e seu interesse pelo trabalho dos subordinados. Dessa forma, pode-se

considerar a satisfação como experiências prazerosas com colegas, salário, promoções, trabalho e chefia, gerando contentamento individual.

Cabe destacar alguns estudos recentes no Brasil sobre satisfação com o uso da EST (Escala de Satisfação no Trabalho), a mesma escala que será usada na presente pesquisa para medir essa variável. Schröder (2012) conduziu uma pesquisa com servidores públicos de um município do Rio Grande do Sul, utilizou a EST e obteve como resultados maiores índices de Satisfação com os Colegas. Também verificou bons índices de Satisfação com a Chefia e com a Natureza do Trabalho. Sugeriu novas pesquisas com os servidores, incluindo uma que medisse o clima organizacional. Em outra pesquisa, que relaciona QVT com satisfação, Melo (2011) utilizou uma amostra de 159 funcionários de uma rede de supermercados e obteve bons índices de Satisfação com os Colegas e a Chefia, e indiferença com o Salário, a Natureza do Trabalho e as Promoções. Ressalta a importância de melhorar os modelos de gestão, pois eles “são determinantes para a satisfação no trabalho e a QVT dos trabalhadores e, conseqüentemente, para um melhor desempenho no seu trabalho” (p. 39). O estudo de Garrido (2009), também utilizando a EST, mediu a satisfação de 91 servidores do Superior Tribunal de Justiça. Encontrou-se maior grau de Satisfação com a Chefia e menor grau com as Promoções. Considerando os resultados, foram propostas políticas de promoção mais claras e com maior frequência. Destacou-se ainda o cuidado que as organizações devem ter quanto às práticas de gestão de pessoas, visto que elas impactam na satisfação, que, por sua vez, afeta o desempenho.

Podem-se encontrar artigos na literatura internacional sobre as três variáveis de interesse e suas relações. Usando o banco de dados da EBSCO (*Host Research Database*), um hospedeiro online de milhares de artigos e trabalhos acadêmicos do mundo inteiro, e tendo como palavras-chave para a pesquisa *job satisfaction*, *organizational climate* e *performance*, foi feita uma breve busca de artigos em periódicos internacionais envolvendo

os conceitos de interesse. Um artigo de Lyon e Ivancevich (1974) avaliou o clima organizacional e a satisfação em um hospital dos Estados Unidos. Como facetas da satisfação no trabalho, o estudo considerou a autoatualização, autonomia e estima. Foram usadas para medir a satisfação nove questões com seis opções de resposta em uma escala *Likert* (escala em que cada opção de resposta possui um descritor sucinto, especificando, em geral, o nível de concordância com certa afirmação) que variava de concordo muito a discordo muito. Para medir o clima, os autores utilizaram uma escala com oito dimensões e 64 questões do tipo *Likert* com sete opções de resposta, variando de concordo muito a discordo muito. Os oito fatores eram: desimpedimento, impedimento, espírito, intimidade, distanciamento, ênfase na produção, impulso e consideração. Foram feitas correlações entre os fatores e encontradas diferenças entre as enfermeiras e o corpo administrativo em relação à satisfação e ao clima organizacional.

Outro estudo, ocorrido no contexto estadunidense, aborda a relação entre necessidades individuais, clima organizacional, satisfação no trabalho e desempenho (Downey, Hellriegel & Slocum Jr, 1975). Os fatores de clima envolveram tomada de decisão, cordialidade, risco, abertura, recompensas e estrutura. O desempenho foi medido a partir do aumento salarial num período de dois anos e das movimentações ocorridas (ascensão profissional, rebaixamento, mudanças horizontais). A satisfação, por sua vez, foi medida a partir de cinco áreas: o trabalho em si, os supervisores imediatos, pagamento, colegas de trabalho e oportunidades de promoção. As necessidades individuais foram medidas por duas escalas que avaliavam a autoconfiança e a sociabilidade. Obteve-se como resultados, com base em regressões múltiplas, a confirmação da hipótese de que a satisfação é explicada pela interação entre as características do indivíduo e o ambiente percebido. Em relação ao artigo, ressalta-se a similaridade das dimensões utilizadas para medir a satisfação no trabalho com a EST, utilizada na presente pesquisa.

Sundstrom, Burt e Kamp (1980), também no contexto estadunidense, abordaram as correlações entre a privacidade no trabalho, a satisfação e o desempenho. Cabe destacar que nesse estudo foi utilizada uma escala de satisfação com sete opções de resposta, indo da opção muito insatisfeito a muito satisfeito, com uma única questão. Também foi medido o desempenho com base na mesma lógica, uma escala com uma única questão e sete opções de resposta, indo de ruim a excelente. Foram encontrados resultados que corroboram maior satisfação em ambientes de trabalho com mais privacidade.

Esses estudos mais antigos são interessantes por mostrarem como as variáveis clima organizacional, satisfação no trabalho e desempenho foram estudadas e consolidadas em pesquisas internacionais. Mais interessante ainda foi a similaridade dos fatores da EST com os da escala usada no estudo de Downey, Hellriegel e Slocum Jr (1975), o que demonstra o alinhamento da EST com estudos sobre satisfação no trabalho não apenas no Brasil, mas no exterior também.

Outros artigos internacionais mais recentes podem ser citados. Ziegler, Hagen e Diehl (2012) conduziram um estudo na Alemanha para investigar o papel moderador da ambivalência no trabalho entre a satisfação e o desempenho. Mediu-se a satisfação com o OJS (*Overall Job Satisfaction Scale* – Escala Geral de Satisfação no Trabalho), com 18 itens em uma escala *Likert* com 5 opções, indo de 1 (não concordo em absoluto) a 5 (concordo completamente). O desempenho foi medido pelos supervisores com uma escala padrão, com 4 classificações: 1 - necessidade de melhora, 2 – alcance de todos ou quase todos os objetivos, 3 - excede a maioria dos objetivos ou 4 - excede significativamente os objetivos, com avaliação indo de 1 a 4. Foram feitas correlações entre as variáveis e foi confirmada a hipótese de moderação da ambivalência no trabalho entre a satisfação e o desempenho.

Para concluir a breve revisão de artigos internacionais, Xu, Zhong e Wang (2013), na China, avaliaram o impacto das lideranças emergentes, não formais, na satisfação e no



desempenho. Utilizaram o questionário de Minnesota versão reduzida, com 20 itens (1967, Weiss, Dawis, England & Lofquist citado por Xu, Zhong & Wang, 2013) traduzido e validado, para medir a satisfação. Para medir o desempenho, usaram uma escala com as dimensões desempenho para a tarefa e desempenho para o contexto, com quatro itens de desempenho para a tarefa e cinco para o contexto. Utilizaram correlações e regressões múltiplas para analisar os dados coletados. Concluíram que vários fatores de liderança emergente têm efeitos significativos na satisfação e no desempenho dos funcionários.

Dessa forma, considerando a relevância na literatura das variáveis de interesse, a presente pesquisa visa melhorar a compreensão dos níveis de interação entre elas, a partir de um estudo de caso em duas organizações diferentes. Isso proporciona dados de contextos de trabalho diversificados, com perfis profissionais variados. Uma pesquisa que correlacione essas variáveis, mostrando seus padrões de mudança, pode contribuir na tomada de decisões de gestores e na consolidação de conhecimentos na área. Os gestores terão mais informações ao intervir no ambiente organizacional, e também poderão aprimorar diagnósticos organizacionais. Caso as variáveis tenham relação, pode-se alterar uma delas para melhorar as outras e, em última análise, aprimorar o desempenho no trabalho, permitindo maior diferencial competitivo. Pesquisas que aumentem a compreensão dessas variáveis permitem aprimorar a implantação de novos processos na organização, seja no nível das pessoas, tarefas ou grupos (Pasetto & Mesadri, 2011). Portanto, o objetivo geral da pesquisa é correlacionar as autopercepções de desempenho no trabalho com clima organizacional e satisfação no trabalho de duas organizações. Para alcançar esse objetivo, traçou-se como objetivos específicos avaliar o desempenho no trabalho, medir o clima organizacional, medir a satisfação no trabalho e, por fim, realizar procedimentos estatísticos com as variáveis.

Considerando os referenciais da literatura expostos, as definições adotadas na presente pesquisa, bem como os objetivos propostos, supõe-se que quanto melhor o

desempenho, melhores serão os índices de satisfação e clima organizacional encontrados. Por outro lado, espera-se que quanto menor o desempenho, menores serão os níveis de satisfação e clima organizacional. Na sequência, será esclarecido o método da pesquisa.

## Método

### Participantes

Participaram da pesquisa os funcionários de duas organizações do contexto privado, sendo uma especializada em produtos médicos e a outra um clube social. O clube social foi fundado há mais de 40 anos, em Brasília. Possui atualmente cerca de 170 funcionários, distribuídos em diversas funções, como jardinagem, segurança, salva-vidas, limpeza e manutenção. A estrutura do clube é ampla, incluindo ginásio, quadra poliesportiva, churrasqueira, piscina olímpica, piscina recreativa, campo de futebol, quadra de areia, quadra de tênis, bar, restaurante, salão para festas, parquinho, sauna, mesa de sinuca, estacionamento e auditório, entre outros. O clube conta com grande número de associados. Ao mencionar o clube social, será utilizado o termo *Alfa*.

A empresa do segmento de produtos médicos é de médio porte, com cerca de 60 funcionários, localizada no Distrito Federal e com vendas em todo o Brasil. Foi fundada há mais de 20 anos. Atua principalmente nos segmentos de cardiologia, medicina desportiva e *performance* humana. Será referida, daqui por diante, como *Beta*.

O número total de protocolos de pesquisa em *Alfa* foi de 96. Em *Beta*, foram obtidos 56 protocolos. Assim, em termos proporcionais, 96 participantes representam aproximadamente 54% da população dos cerca de 170 funcionários da organização *Alfa*. Em *Beta*, 56 protocolos representam 93% da população de cerca de 60 funcionários da organização. Dessa forma, fica clara uma maior participação relativa em *Beta* do que em *Alfa*. A seguir, a Figura 1 apresenta a distribuição por sexo dos participantes e a Figura 2 a distribuição por nível de escolaridade, nas duas organizações.

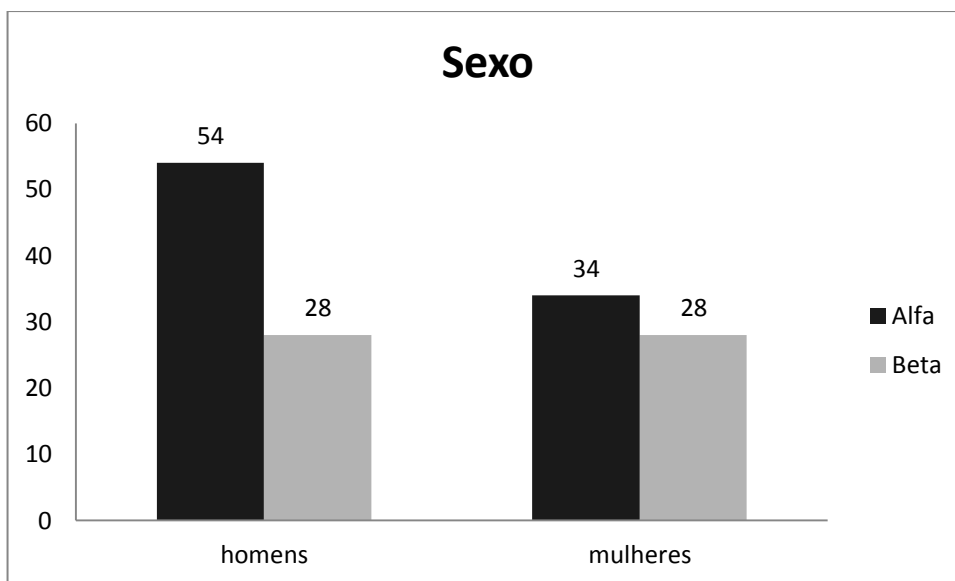


Figura 1 – Distribuição por sexo dos participantes de Alfa e Beta.

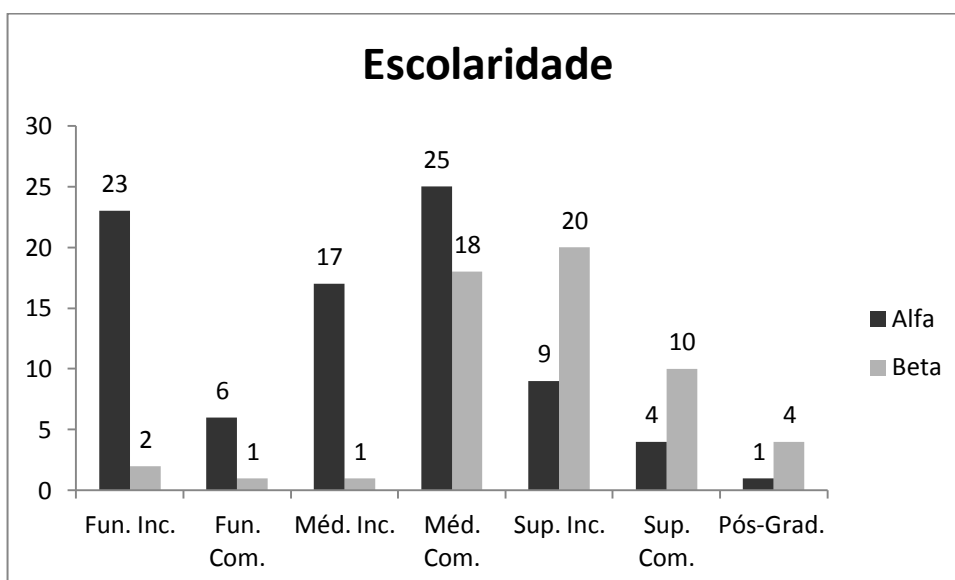


Figura 2 – Distribuição pelo nível de escolaridade dos participantes de Alfa e Beta.

A média de idade de Alfa foi de aproximadamente 39 anos. A média de tempo de atividade remunerada foi de 16 anos e a média do tempo na organização foi de 9 anos. Preencheram o campo sexo 88 participantes, sendo 54 homens e 34 mulheres. Em relação à escolaridade, 85 participantes preencheram esse campo, sendo 23 com ensino fundamental incompleto, seis com fundamental completo, 17 com médio incompleto, 25 com médio completo, nove com superior incompleto, quatro com superior completo e apenas um com

pós-graduação. Com pode ser notado, em *Alfa* o nível de escolaridade é menor do que em *Beta*. Esse pode ser um dos motivos da menor adesão relativa à pesquisa em *Alfa*.

A amostra na organização *Beta* foi de 56 participantes. A média de idade foi de aproximadamente 30 anos. A média de tempo de atividade remunerada foi de 8 anos e a média do tempo na organização foi de 3 anos. A distribuição por sexo dos participantes foi uma divisão exata, 28 homens e 28 mulheres. Quanto à escolaridade, 2 participantes tinham ensino fundamental incompleto, 1 fundamental completo, 1 médio incompleto, 18 médio completo, 20 superior incompleto, 10 superior completo e 4 pós-graduação. Todos os participantes preencheram os dados demográficos.

### **Instrumentos**

Foram utilizadas três escalas de avaliação. A EGDT para medir a autoavaliação de desempenho no trabalho (Queiroga & Borges-Andrade, no prelo), a ECO versão reduzida para medir o clima organizacional (Viera & Queiroga, 2013) e a EST versão reduzida para avaliar a satisfação no trabalho (Siqueira, 2008). As três escalas utilizadas podem ser examinadas no anexo A, no qual consta o protocolo de pesquisa entregue aos participantes. A seguir, as características de cada um dos instrumentos serão descritas.

Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho (EGDT) (Queiroga & Borges-Andrade, no prelo). A escala contempla dois fatores de desempenho. O Fator I, que engloba o Desempenho Contextual, avaliando a pró-atividade e ações voltadas para agir de forma estratégica e o Fator II, envolvendo o Desempenho Voltado para a Tarefa, composto pelos comportamentos usados pelo indivíduo para executar suas tarefas. Sua versão final possui 20 itens, sendo o Fator I contextual e o Fator II voltado para a tarefa. Mede o desempenho pela autoavaliação do respondente, em uma escala que vai de 1 (Nunca) até 5 (Sempre).

Resultados entre 1 e 2,9 indicam incidência insuficiente de comportamentos no trabalho.

Valores entre 3 e 3,9 indicam que os comportamentos ocorrem com frequência mediana e valores maiores que 4 apontam frequência suficiente de comportamentos.

Escala de Clima Organizacional (ECO) (Martins & cols. 2004). Foi usada a versão reduzida dessa escala (Viera & Queiroga, 2013). Essa versão possui 39 itens, com seis fatores. O fator Apoio da Chefia possui 5 itens e envolve suporte afetivo e operacional da chefia. O fator Apoio da Organização possui 9 itens, e envolve suporte afetivo, estrutural e operacional da organização fornecido aos empregados. O fator Recompensa tem 5 itens, abordando as formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, produtividade, esforço e desempenho do trabalhador. O fator Conforto Físico é medido por 9 itens, englobando a segurança, conforto e o ambiente físico da empresa. O quinto fator é Controle/Pressão, com 7 itens, envolvendo a pressão e o controle exercidos pela empresa e supervisores sobre o comportamento dos empregados. Por fim, o sexto fator, Coesão entre os Colegas, possui 4 itens, e refere-se à união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho. A ECO possui, então, 6 fatores. Para a presente pesquisa, o participante irá assinalar um valor para cada item, indo de 1 (discordo) até 5 (concordo). Valores maiores que 4 indicam bom clima, e menores que 2,9 mostram clima ruim. Ocorre o inverso apenas no fator Controle/Pressão, em que valores maiores que 4 indicam clima ruim, e menores que 2,9 bom clima (Martins, 2008).

Escala de Satisfação no Trabalho (EST) (Siqueira, 2008). Foi usada a versão reduzida da escala, validada pela mesma autora da versão completa. A escala possui 15 itens e é dividida em cinco fatores. O primeiro, Satisfação com Colegas, refere-se ao contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento com os colegas de trabalho. O segundo, Satisfação com o Salário, é o 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. O terceiro, Satisfação com a

Chefia, é o contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles. O quarto, Satisfação com a Natureza do Trabalho, consiste no contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas. O quinto e último fator, Satisfação com as Promoções, abrange o 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. Cada um dos fatores é medido por meio de 3 itens. O participante da pesquisa irá assinalar, então, o número que indica o quanto ele se sente satisfeito ou insatisfeito com cada enunciado, com opções variando de 1 (insatisfeito) a 5 (satisfeito). Quanto maior o valor do escore médio, maior a satisfação. Valores maiores que 4 tendem a indicar satisfação. Valores menores que 2,9 tendem a indicar insatisfação e valores entre 3 e 3,9 demonstram um estado de indiferença.

Além disso, no dia 26 de julho, foi feita uma validação com cinco funcionários de *Alfa*. Dessa forma, pediu-se que os participantes lessem o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), as escalas e os dados demográficos solicitados e preenchessem o protocolo de pesquisa. Ao mesmo tempo, pediu-se que fossem feitas marcações referentes a sugestões de alteração em itens das escalas considerados confusos, palavras de difícil compreensão ou qualquer outra modificação considerada relevante. Na validação semântica nenhum dos cinco participantes apresentou sugestão de alteração. Assim, manteve-se o protocolo inalterado e as respostas desses cinco participantes foram consideradas na análise dos dados.

## Procedimentos

A coleta de dados ocorreu a partir do preenchimento das três escalas pelos funcionários das organizações. Os dados foram colhidos com a presença do pesquisador, que acompanhou todo o processo. Antes de começar o preenchimento, foi lido junto com os participantes o TCLE (Anexo A). Não foi pedida a assinatura no documento, para não haver identificação dos participantes e nem vinculação às suas respostas nas escalas. Dessa forma, pediu-se aos participantes que apenas colocassem a data do dia da coleta após a leitura do TCLE, como forma de mostrar seu consentimento com a pesquisa.

Após isso, as três escalas foram preenchidas, sendo primeiro a EGDT, depois a ECO reduzida e depois a EST reduzida, conforme a ordem do protocolo de pesquisa (Anexo A). Além de responder as três escalas, que totalizaram 74 itens, os participantes forneceram alguns dados demográficos: idade, sexo, grau de escolaridade, tempo de atividade remunerada e tempo de serviço na organização. O tempo de preenchimento variou entre 10 e 25 minutos. A aplicação ocorreu em grupos. Tanto em *Alfa* quanto em *Beta* foi disponibilizado um auditório para a condução da pesquisa. Uma pessoa em cada organização, no caso um diretor de *Alfa* e uma administradora de *Beta*, auxiliaram o pesquisador a encaminhar os funcionários para o auditório.

A coleta de dados em *Alfa* ocorreu nos dias 30 e 31 de julho e 3 de agosto. Em *Beta*, todos os dados foram obtidos no dia 8 de agosto. Não houve nenhuma situação imprevista durante os dias de coleta de dados. Nenhum participante ficou constrangido ao participar da pesquisa. Em *Alfa*, vários funcionários optaram por não participar da pesquisa, porém, ainda assim, mais da metade colaborou.



## **Análise de dados**

Na presente pesquisa serão realizados cálculos de correlação. Para isso, serão calculados dois fatores de desempenho, seis fatores de clima organizacional e cinco fatores de satisfação no trabalho. Após isso, com o auxílio do pacote SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 20, serão calculados os níveis de correlação entre as variáveis, conforme Hair, Anderson, Tatham e Black (2005). Além dos fatores das escalas, as variáveis demográficas idade, tempo de atividade remunerada e tempo na organização também entrarão nos cálculos de correlação. A correlação visa fornecer uma medida do quanto duas variáveis se relacionam. Indica se quando uma aumenta a outra também aumenta, estando, então diretamente relacionadas. Ou o contrário, indica se quando uma aumenta a outra diminui, estando inversamente relacionadas. Não indica uma relação causal.

Além disso, duas regressões múltiplas hierárquicas serão calculadas, também com o auxílio do SPSS. Uma delas terá o fator Desempenho Voltado para a Tarefa como variável dependente e os fatores das escalas de satisfação, os fatores da escala de clima e os dados demográficos Tempo na Organização e Tempo de Atividade Remunerada como variáveis independentes. Uma segunda regressão, tendo o fator Desempenho Voltado para o Contexto como variável dependente e demais fatores das escalas de satisfação, clima e dados demográficos como variáveis independentes será mensurada (Miles & Shevlin, 2001). Esse procedimento permite avaliar em que nível as variáveis independentes são preditoras da variável dependente. Ou seja, em que medida conhecendo as variáveis independentes em questão é possível prever o valor da variável dependente.

Do total de 152 participantes da pesquisa, alguns deixaram uma escala inteira ou apenas alguns itens esporádicos em branco. Além disso, alguns participantes deixaram de fornecer alguns ou todos os campos referentes aos dados demográficos. Tendo em vista essa situação, optou-se por considerar as respostas fornecidas e desconsiderar qualquer campo em

branco. Dessa forma, nenhum protocolo foi descartado na íntegra em virtude de marcações em branco.

## Resultados

Os resultados obtidos estão organizados em dois subtópicos. Primeiro serão apresentadas análises descritivas com média e desvio-padrão dos escores obtidos nos fatores das três escalas utilizadas no estudo. Serão apresentados os dados da organização *Alfa* e os dados da organização *Beta*. Em seguida, serão mostradas análises inferenciais de correlação e regressão múltipla, para as quais serão usados dados agrupados de *Alfa* e *Beta*.

### Análises descritivas

Os resultados obtidos na EGDT foram separados em dois fatores, Desempenho Voltado para Tarefa e Desempenho Voltado para o Contexto. Os resultados em termos de média e desvio-padrão referentes a cada um dos itens componentes desses fatores em *Alfa* e *Beta* podem ser consultados nos Anexo B e C, respectivamente. Na Figura 3 a seguir podem ser visualizados os resultados nos dois fatores da escala para as duas organizações.

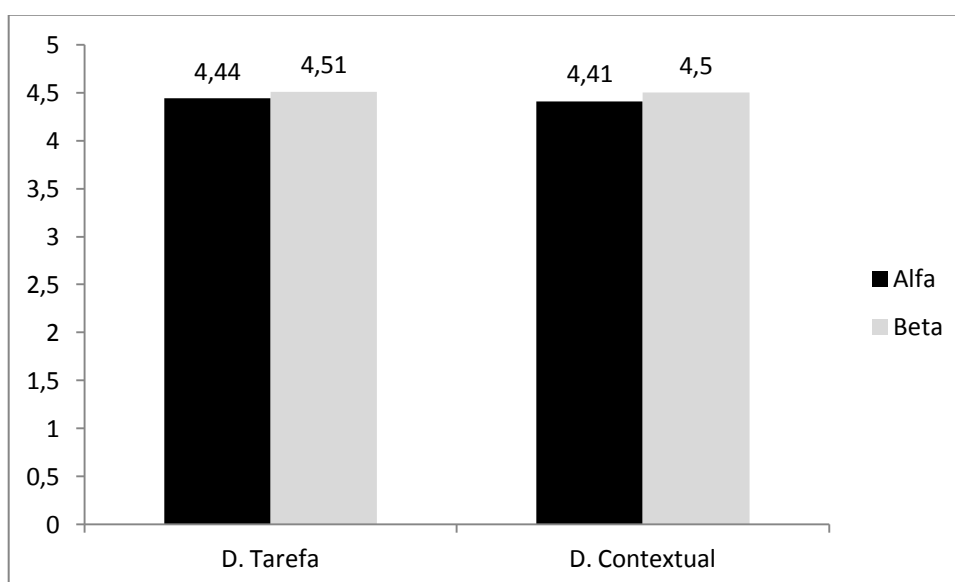


Figura 3 – Média de *Alfa* e *Beta* nos fatores da EGDT Desempenho Voltado para a Tarefa (Desvio-Padrão; DP 0,73 e 0,42, respectivamente) e Desempenho Voltado para o Contexto (DP 0,79 e 0,53).

Cumpram-se destacar médias elevadas em todos os itens em *Alfa*. Nos dois fatores, nenhum dos itens teve média inferior a 4, o que indica frequência suficiente de comportamentos no trabalho conforme a autoavaliação dos funcionários. Em *Beta* também foram obtidas médias acima de 4 nos dois fatores da EGDT. Além disso, nenhum dos itens isoladamente apresentou um escore baixo.

A segunda escala aplicada, ECO versão reduzida, possui seis fatores. A média e desvio-padrão de *Alfa* em todos os itens dos fatores, Apoio da Chefia, Apoio da Organização, Recompensa, Conforto Físico, Controle/Pressão e Coesão entre os Colegas podem ser consultados no Anexo D. A média e desvio-padrão de *Beta*, por sua vez, em todos os itens da escala, podem ser consultados no Anexo E. Os resultados nos seis fatores da ECO em *Alfa* e *Beta* podem ser visualizadas na Figura 4 abaixo. Cabe ressaltar que, em relação o fator Controle/Pressão, quanto menor o resultado, melhor o clima, pois isso indica menos pressão no ambiente de trabalho.

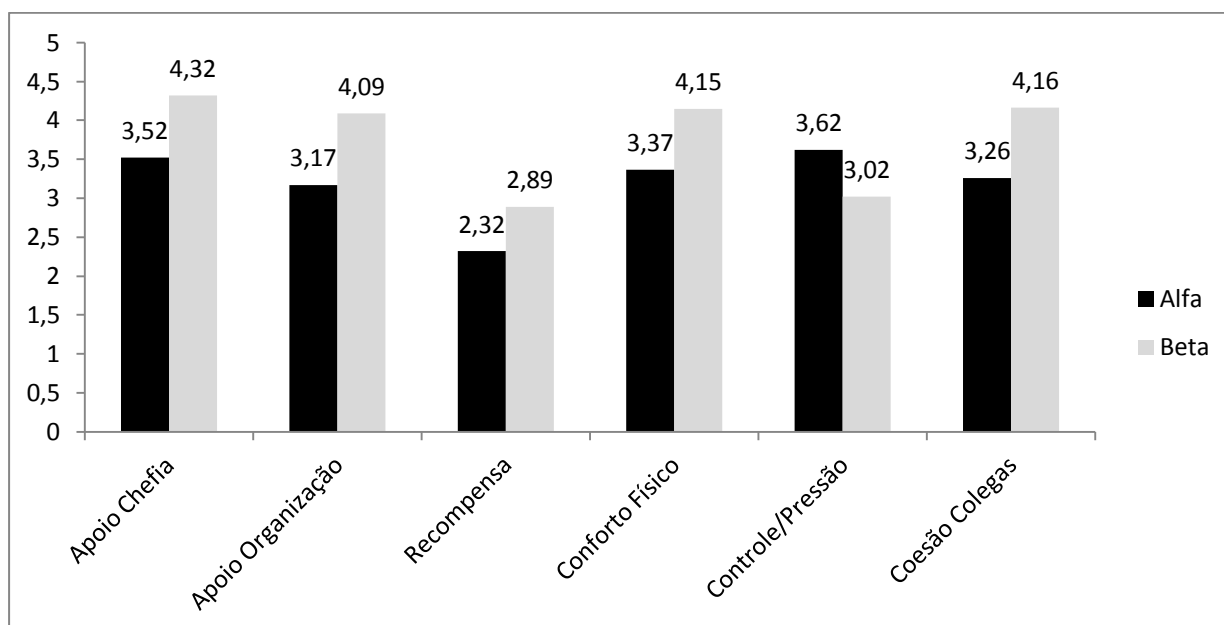
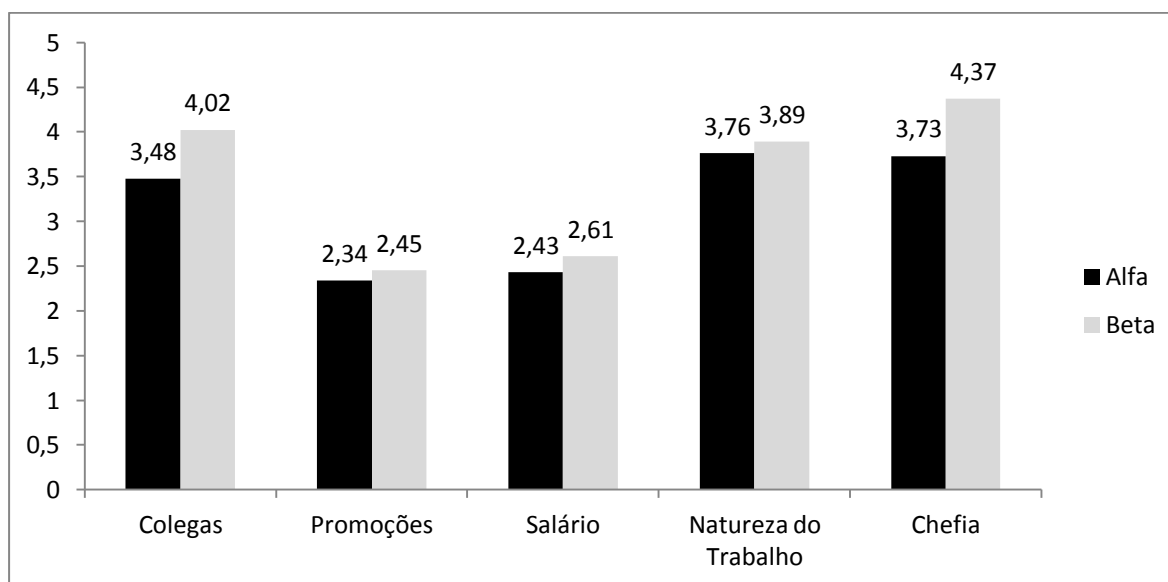


Figura 4 – Média de *Alfa* e *Beta* nos fatores da ECO Apoio da Chefia (Desvio-Padrão; DP 1,27 e 0,7, respectivamente), Apoio da Organização (DP 1,18 e 0,68), Recompensa (DP 1,33 e 1,27), Conforto Físico (DP 1,05 e 0,57), Controle/Pressão (DP 0,82 e 0,92) e Coesão entre os Colegas (DP 1,25 e 0,64).

Em *Alfa* o fator Recompensa teve uma média que indica uma percepção de clima ruim nesse aspecto. A média obtida nos demais fatores demonstra um clima organizacional de indiferença. Em *Beta* a média obtida nos fatores Apoio da Chefia, Apoio da Organização, Conforto Físico e Coesão entre os Colegas demonstra um clima organizacional bom. O fator Controle/Pressão teve uma média que indica uma percepção de clima indiferente. O fator Recompensa, assim como em *Alfa*, aponta percepção de clima ruim.

A terceira escala respondida pelos participantes foi a EST versão reduzida. Possui 15 itens e 5 fatores, sendo 3 itens por fator. Os fatores são: Satisfação com os Colegas, Satisfação com as Promoções, Satisfação com o Salário, Satisfação com a Natureza do Trabalho e Satisfação com a Chefia. A média e o desvio-padrão em todos os itens dos cinco fatores, em *Alfa* e *Beta*, podem ser consultados nos Anexos F e G, respectivamente. A Figura 5 abaixo mostra os resultados nos cinco fatores da escala em *Alfa* e *Beta*, calculados com base nos itens correspondentes a cada fator.



*Figura 5* - Média de *Alfa* e *Beta* nos fatores da EST Satisfação com os Colegas (Desvio-Padrão; DP 1,22 e 0,87, respectivamente), Satisfação com as Promoções (DP 1,2 e 0,98), Satisfação com o Salário (DP 1,36 e 1,2), Satisfação com a Natureza do Trabalho (DP 1,03 e 0,85) e Satisfação com a Chefia (DP 1,29 e 0,87).

A média em *Alfa* obtida nos fatores Satisfação com as Promoções e Satisfação com o Salário tiveram escores que indicam insatisfação dos participantes. Os demais fatores tiveram escores que indicam indiferença quanto ao contentamento em relação aos fatores. Em *Beta* a média obtida nos fatores Satisfação com os Colegas e Satisfação com a Chefia indicam satisfação dos funcionários nesses aspectos. O fator Satisfação com a Natureza do Trabalho foi avaliado como indiferente. Por sua vez, os fatores Satisfação com as Promoções e Satisfação com o Salário, assim como em *Alfa*, tiveram resultados que indicam insatisfação dos participantes.

A seguir, será exposta a análise inferencial dos dados, a partir de correlações e regressões múltiplas calculadas com base nos resultados conjuntos de *Alfa* e *Beta*.

### **Análises inferenciais**

Os dados foram analisados com o auxílio do SPSS 20 considerando a amostra total de 152 participantes. Foram analisadas as correlações com os 13 fatores das três escalas utilizadas. São 2 fatores da escala de desempenho, 6 da escala de clima organizacional e 5 da escala de satisfação no trabalho.

Para inspecionar possíveis multicolinearidades entre as variáveis, foram calculadas correlações entre os fatores. Também foram consideradas três variáveis demográficas, Idade (Média 35,36; Desvio-Padrão; DP 11,242), Tempo de Atividade Remunerada (Média 13,11; DP 9,923) e Tempo na Organização (Média 6,74; DP 7,797). A seguir, na Tabela 2, são apresentadas as correlações entre os 13 fatores das escalas e as três variáveis demográficas. O nível de significância considerado foi de 0,05 e também 0,01.

Tabela 2 - Correlações entre os fatores Desempenho Tarefa (DT), Desempenho Contexto (DC), Apoio Chefia (CC), Apoio Organização (CO), Recompensa (CR), Conforto Físico (CF), Controle/Pressão (CP), Coesão Colegas (CCC), Satisfação Colegas (SCo), Satisfação Promoções (SP), Satisfação Salário (SS), Satisfação Natureza do Trabalho (SN), Satisfação Chefia (SCh), Idade (Id), Tempo de Atividade (TA) e Tempo na Organização (TO), nas duas organizações.

	DT	DC	CC	CO	CR	CF	CP	CCC	SCo	SP	SS	SN	SCh	Id	TA	TO
DT	1															
DC	0,851**	1														
CC	0,315**	0,379**	1													
CO	0,210*	0,265**	0,820**	1												
CR	-0,078	-0,053	0,451**	0,637**	1											
CF	0,301**	0,278**	0,622**	0,722**	0,567**	1										
CP	0,345**	0,310**	0,095	0,063	-0,008	0,023	1									
CCC	0,285**	0,251**	0,604**	0,549**	0,360**	0,451**	-0,002	1								
SCo	0,305**	0,240**	0,442**	0,442**	0,326**	0,472**	0,044	0,592**	1							
SP	0,072	0,119	0,411**	0,455**	0,597**	0,428**	0,023	0,333**	0,321**	1						
SS	-0,049	0,006	0,328**	0,377**	0,507**	0,400**	0,043	0,187*	0,209*	0,646**	1					
SN	0,331**	0,368**	0,429**	0,434**	0,400**	0,526**	0,113	0,419**	0,368**	0,444**	0,435**	1				
SCh	0,300**	0,348**	0,785**	0,668**	0,367**	0,652**	0,037	0,560**	0,465**	0,382**	0,324**	0,548**	1			
Id	0,059	0,051	-0,173*	-0,171*	-0,077	-0,084	0,026	-0,169*	-0,053	0,056	0,145	0,151	-0,038	1		
TA	0,061	0,063	-0,148	-0,154	-0,093	0,018	0,063	-0,228**	-0,022	0,083	0,089	0,130	0,015	0,806**	1	
TO	0,168	0,169*	-0,058	-0,094	-0,015	0,010	0,115	-0,111	-0,022	0,201*	0,127	0,150	0,034	0,647**	0,693**	1

\*\* p < 0,01 \* p < 0,05

A partir da Tabela apresentada, Desempenho Voltado para a Tarefa e Desempenho Voltado para o Contexto têm alta correlação entre si ( $r = 0,85$ ;  $p < 0,01$ ), mas correlação moderada com os fatores clima e satisfação (coeficientes por volta de 0,30 para os dois construtos). Entre as variáveis do perfil, só Desempenho Voltado para o Contexto apresentou correlação significativa com Tempo na Organização ( $r = 0,17$ ;  $p < 0,05$ ), indicando que o tempo de casa influencia mais o desempenho voltado para o contexto.

Apesar da similaridade entre alguns fatores de clima e satisfação, a análise de correlação permite identificar que não há sobreposição na avaliação desses construtos. A maior correlação observada foi entre os fatores Apoio Chefia e Satisfação com a Chefia ( $r = 0,78$ ;  $p < 0,01$ ). Contudo, esse não é um valor que justifica a presença de multicolinearidade (Hair & cols., 2005).

Idade e Tempo de Atividade Remunerada apresentaram correlação elevada ( $r = 0,81$ ;  $p < 0,01$ ), o que justifica manter apenas uma delas em uma análise de regressão. Embora os fatores Recompensa, Satisfação com as Promoções e Satisfação com os Salários não tenham apresentado correlações significativas com os dois fatores de desempenho, tomou-se a decisão de mantê-los na regressão, pois conjuntamente tais fatores podem ser úteis na explicação do modelo.

Após apresentar as correlações entre as variáveis, segue-se a apresentação das duas regressões múltiplas calculadas. Em ambas, foram inseridas como variáveis preditoras os 6 fatores de clima, os 5 fatores de satisfação, o tempo de atividade remunerada e o tempo na organização. Como variável dependente, na primeira regressão foi utilizado o fator Desempenho Voltado para a Tarefa. Na segunda regressão, foi usado o fator Desempenho Voltado para o Contexto. Na Tabela 3 abaixo podem ser visualizados os resultados da primeira regressão.



Tabela 3 – Análise de regressão para a variável *Desempenho Voltado para a Tarefa (DT)*.

Variável	B	$\beta$	p
Desempenho Tarefa	-	-	-
Apoio Chefia	0,136	0,263	0,095
Apoio Organização	-0,076	-0,141	0,359
Recompensa	-0,196	-0,432	0,000*
Conforto Físico	0,224	0,359	0,004*
Controle/Pressão	0,165	0,246	0,001*
Coessão Colegas	0,046	0,086	0,413
Satisfação Colegas	0,082	0,155	0,093
Satisfação Promoções	0,049	0,090	0,395
Satisfação Salário	-0,099	-0,208	0,034*
Satisfação Natureza do Trabalho	0,163	0,260	0,008*
Satisfação Chefia	-0,068	-0,135	0,320
Tempo de Atividade	-0,002	-0,041	0,699
Tempo na Organização	0,008	0,095	0,346

\*  $p < 0,05$ 

Intercepto = 2,632     $R^2 = 0,42$   
 R = 0,648             $R^2$  ajustado = 0,354

O primeiro modelo foi significativo. As 13 variáveis preditoras explicam 42% da variável Desempenho Voltado para a Tarefa ( $R^2 = 0,42$ ). Considerando o nível de significância de 0,05, a variável Recompensa teve impacto significativo e negativo ( $\beta = -0,432$ ). A variável Satisfação com o Salário também teve impacto negativo significativo ( $\beta = -0,208$ ). Isso indica que a Recompensa e a Satisfação com o Salário estão inversamente relacionadas à maneira como os funcionários avaliam seu Desempenho Voltado para a Tarefa.

Por outro lado, considerando nível de significância de 0,05, a variável Conforto Físico foi significativa e positiva ( $\beta = 0,359$ ). As variáveis Satisfação com a Natureza do Trabalho ( $\beta = 0,260$ ) e Controle/Pressão ( $\beta = 0,246$ ) também foram significativas e positivas. Esses dados indicam que esses três fatores estão diretamente relacionados e apresentam impacto significativo na explicação da variável critério, Desempenho Voltado para a Tarefa.

A seguir, na Tabela 4, podem ser visualizados os resultados do segundo modelo de regressão múltipla com o fator Desempenho Voltado para o Contexto como variável critério.

Tabela 4 – *Análise de regressão para a variável Desempenho Voltado para o Contexto (DC).*

Variável	B	$\beta$	p
Desempenho Contexto	-	-	-
Apoio Chefia	0,213	0,363	0,027*
Apoio Organização	-0,014	-0,023	0,887
Recompensa	-0,211	-0,410	0,001*
Conforto Físico	0,107	0,151	0,232
Controle/Pressão	0,147	0,193	0,013*
Coesão Colegas	-0,020	-0,033	0,766
Satisfação Colegas	0,046	0,077	0,423
Satisfação Promoções	0,077	0,124	0,259
Satisfação Salário	-0,088	-0,163	0,107
Satisfação Natureza do Trabalho	0,229	0,323	0,002*
Satisfação Chefia	-0,038	-0,066	0,638
Tempo de Atividade	-0,002	-0,035	0,754
Tempo na Organização	0,009	0,096	0,360

\* $p < 0,05$

Intercepto = 2,529  
R = 0,612

$R^2 = 0,375$   
 $R^2$  ajustado = 0,304

O segundo modelo, com as mesmas 13 variáveis preditoras, foi significativo. Conseguiu explicar aproximadamente 37% da variável Desempenho Voltado para o Contexto ( $R^2 = 0,375$ ). Da mesma forma que no primeiro modelo, foi considerado nível de significância de 0,05. A variável Recompensa teve impacto significativo e negativo ( $\beta = -0,410$ ). Isso indica que a Recompensa está inversamente relacionada à maneira como os funcionários avaliam seu Desempenho Voltado para o Contexto. Ao contrário do modelo anterior, nessa regressão não houve contribuição significativa e negativa da Satisfação com os Salários.

Por outro lado, considerando nível de significância de 0,05, a variável Apoio da Chefia, que não contribuiu no modelo anterior, foi significativa e positiva ( $\beta = 0,359$ ). As variáveis Satisfação com a Natureza do Trabalho ( $\beta = 0,323$ ) e Controle/Pressão ( $\beta = 0,193$ ) também foram significativas e positivas. Não houve contribuição da variável Conforto Físico, como ocorreu no modelo anterior.

Na sequência, os resultados serão discutidos. Além disso, serão apontadas limitações da pesquisa e proposta uma agenda futura.

## Discussão

Considerado os resultados apresentados, cabe, em primeiro lugar, destacar os resultados gerais obtidos nas duas organizações. Em relação à escala de autoavaliação de desempenho, tanto no fator Desempenho Voltado para a Tarefa quanto para o Contexto, obtiveram-se altos escores em *Alfa* e *Beta*. Não apenas os fatores indicaram resultados elevados, como todos os itens em separado apresentaram média superior a 4, indicando incidência suficiente de comportamentos esperados no trabalho. Tendo em vista esse resultado, ressalta-se o uso de uma autoavaliação de desempenho, em que há um viés do participante de se avaliar de forma favorável. Dessa forma, em pesquisas futuras indicadores organizacionais internos de desempenho podem ser usados para complementar os dados obtidos por meio das autoavaliações de desempenho.

Na escala de clima organizacional, em *Alfa*, os escores obtidos em cada fator indicaram um clima de indiferença, exceto no fator Recompensa. Nenhum dos seis fatores esteve acima de 4, o que indicaria bom clima, exceto no fator Controle/Pressão, em que a análise é invertida, sendo que quanto maior o escore, pior o clima. O fator Recompensa indica clima ruim no que diz respeito a esse aspecto na organização. O fator Apoio da Chefia foi o fator com a melhor avaliação, enquanto o fator Controle/Pressão situou-se muito próximo de 4, indicando que o Controle/Pressão avaliado pelos funcionários é indiferente, porém próximo de uma avaliação negativa. Como pode ser observado no Anexo D, o item 25 teve a melhor avaliação, indicando que existe iluminação adequada no ambiente de trabalho. O item com o pior escore foi o 19, indicando que a remuneração está abaixo da expectativa dos funcionários.

Na escala de clima organizacional, em *Beta*, os fatores Apoio da Chefia, Apoio da Organização, Conforto Físico e Coesão entre os Colegas foram bem avaliados, indicando bom clima. O fator Controle/Pressão esteve levemente acima de 2,9, o que indica um clima

de indiferença nesse aspecto, bem próximo de um clima positivo (lembrando que nesse fator a interpretação é invertida). O fator Recompensa, por sua vez, foi levemente abaixo de 2,9, o que indica um clima ruim em relação ao fator. Conforme o Anexo E, o item melhor avaliado foi o 26, indicando que a organização demonstra preocupação com a segurança no trabalho, de acordo com a avaliação dos funcionários. O item com a pior avaliação foi o 22, mostrando que o deficiente físico não consegue se movimentar com facilidade na organização.

Em relação à satisfação no trabalho, em *Alfa* os fatores Satisfação com os Colegas, Satisfação com a Natureza do Trabalho e Satisfação com a Chefia foram avaliados em termos de indiferença. Os fatores Satisfação com as Promoções e Satisfação com o Salário foram avaliados abaixo de 2,9, indicando insatisfação. De acordo com o Anexo F, o item com a melhor avaliação foi o 13, evidenciando satisfação com a variedade de tarefas realizadas. O item com a pior avaliação foi o 2, mostrando insatisfação com o número de vezes em que o funcionário foi promovido na organização.

Em *Beta*, por sua vez, os fatores Satisfação com os Colegas e Satisfação com a Chefia foram bem avaliados, indicando satisfação nesses aspectos. O fator Satisfação com a Natureza do Trabalho teve escore que indica indiferença, porém próximo da satisfação. Os fatores Satisfação com as Promoções e Satisfação com o Salário tiveram resultados que indicam insatisfação. Como pode ser visualizado no Anexo G, o item com o melhor resultado foi o 12, mostrando satisfação dos funcionários com a maneira como o chefe os trata. O item com pior resultado foi o 7, indicando insatisfação com a maneira como a organização realiza promoções de seu pessoal.

A partir dos dados obtidos, ficou claro um clima organizacional ruim no fator recompensa e uma insatisfação em relação aos salários, em ambas as organizações. Dessa forma, é proveitoso para os gestores dessas empresas pensarem em formas de proporcionar benefícios aos funcionários que amenizem o clima ruim e a insatisfação nesse quesito.

Considerando os resultados encontrados nas duas organizações, ficaram evidentes algumas semelhanças entre as escalas. Em ambas, existem fatores que indicam o clima organizacional ou a satisfação no trabalho em relação à chefia, à recompensa/salário e aos colegas. Esses três fatores semelhantes de ambas as escalas apresentaram resultados congruentes entre si nas duas organizações. Isso possibilita maior segurança ao se considerar esses fatores nos respectivos contextos de trabalho. Além disso, foram obtidos dados que corroboram a conclusão de que os conceitos de clima organizacional e satisfação no trabalho são diferentes, pois as correlações entre os fatores semelhantes, como Recompensa e Satisfação com Salário ( $r = 0,507$ ), Coesão entre os Colegas e Satisfação com os Colegas ( $r = 0,592$ ) e Apoio da Chefia e Satisfação com a Chefia ( $r = 0,785$ ) foram moderadas. Assim, apesar de semelhantes, as correlações indicam que os conceitos são diferentes.

Alguns estudos apontam as relações entre esses dois conceitos. Melo (2011), em sua pesquisa, reconhece a influência de aspectos físicos, psicológicos e sociais que interferem no clima organizacional, refletindo no bem-estar das pessoas. Esse bem-estar, por sua vez, diz respeito à satisfação no trabalho, ao quanto às características da organização agradam o funcionário e o fazem se sentir bem (Martins, 2008). Ainda, os conceitos são distintos pela satisfação medir o quanto o funcionário “gosta ou não” de aspectos do ambiente de trabalho, enquanto no clima é mensurada a percepção de presença ou ausência desses aspectos (Tamayo, 1999, citado por Martins & cols., 2004). Dessa forma, as semelhanças são quanto aos aspectos abordados nos dois construtos, e as diferenças são quanto ao critério de mensuração. Conforme o mesmo autor, o clima seria uma medida cognitiva, enquanto a satisfação seria de natureza afetiva. A presente pesquisa confirma isso, pois de fato os três fatores nas escalas são semelhantes, apresentando correlações moderadas entre si, conforme já foi apontado, porém são diferentes pelo mesmo motivo, as correlações são moderadas, e não demasiadamente elevadas.

Em relação às duas regressões múltiplas, obtiveram-se resultados cujos modelos são significativos. Destaca-se a contribuição significativa e negativa para o fator Recompensa nos dois modelos. Assim, as pessoas avaliaram seu desempenho como positivo apesar de perceberem seu salário como ruim. Esse resultado não permite a generalização de que quanto menor o salário, melhor o desempenho. Tendo em vista os contextos pesquisados, os participantes ocupavam cargos de baixa (em *Alfa*) e média (em *Beta*) complexidade. Dessa forma, é ainda mais esperado que os participantes avaliem que as tarefas sejam cumpridas com excelência. Por outro lado, o que essa relação inversa sinaliza é que os participantes percebem que remuneração pelo trabalho realizado é baixa.

Além disso, nos dois modelos o Controle/Pressão teve impacto significativo na explicação do desempenho. Nesse sentido, cabe destacar Bensassolli e Malvezzi (2013), que afirmam existirem três grandes linhas explicativas para os determinantes do desempenho. Primeiro, a linha das diferenças individuais, em que destacam-se os preditores personalidade, experiência, habilidades cognitivas, motivação e autoeficácia. Em uma segunda linha, são ressaltados aspectos do ambiente, como estilos de liderança, clareza de papéis, cultura organizacional e qualidade dos relacionamentos interpessoais. Uma terceira linha aborda processos cognitivos para realizar as atividades de trabalho, a partir da compreensão do problema, elaboração de um plano de ação e capacidade de manter o foco. Assim, pode-se associar o Controle/Pressão com aspectos do ambiente de trabalho que, conforme Bensassolli e Malvezzi (2013), impactam no desempenho.

Em relação ao fator Satisfação com a Natureza do Trabalho, o mesmo teve impacto significativo e positivo nos dois modelos de regressão. Ao menos um dos fatores de satisfação no trabalho foi significativo, o que corrobora a afirmação de Siqueira (2008), de que a satisfação no trabalho leva a um aumento do desempenho e da produtividade dos funcionários.

Na presente pesquisa, teve-se como limitante o número de participantes, bem como as organizações investigadas, apenas duas, o que restringe a generalização dos resultados. Além disso, para propor melhorias nos aspectos investigados condizentes com os contextos analisados, seria preciso análises qualitativas com os funcionários e a administração das organizações.

Dessa forma, a partir da última limitação apontada, sugere-se como agenda de pesquisa uma Análise Ergonômica do Trabalho (AET), pois esse método de investigação permite explorar melhor as percepções dos participantes quanto aos fatores das escalas de clima organizacional e satisfação no trabalho. A partir desse método, as médias nos itens isoladamente e por fator poderão ser explicadas, pelo uso de entrevistas com os trabalhadores e a administração, individualmente e em grupos focais, e por meio de observações das atividades de trabalho. O embasamento teórico para esse desdobramento encontra-se na ergonomia da atividade (Antloga, 2009; Ferreira, Almeida, & Guimarães, 2013; Guimarães, 2010).

A pesquisa foi importante por demonstrar a utilidade das três escalas utilizadas (EGDT, EST e ECO), pois os resultados obtidos foram consistentes. Os três fatores semelhantes nas escalas de clima e satisfação tiveram resultados congruentes e, além disso, as variáveis medidas construíram dois modelos de regressão significativos. Ainda, foram recolhidos dados que servem como material comparativo para pesquisas futuras que usem as mesmas escalas em organizações com perfis semelhantes às empresas participantes do presente estudo.

A análise das três escalas utilizadas apontou dados descritivos concernentes a um diagnóstico de clima organizacional, satisfação no trabalho e autoavaliação de desempenho em duas empresas diferentes. Os dados foram analisados tanto por item de cada escala, proporcionando informações específicas, quanto em relação aos fatores, permitindo uma



análise mais geral. Esses dados tabulados e analisados permitem o planejamento de intervenções nos dois contextos de trabalho estudados, a partir dos indicadores obtidos. Possibilita aos dirigentes das empresas parceiras pensarem em práticas de gestão que melhorem questões percebidas como negativas e mantenham as percebidas como positivas.

Finalmente, cabe destacar uma recepção positiva das organizações parceiras ao receberem o *feedback* sobre os dados coletados. Espera-se que os mesmos possam ser usados para melhorar o ambiente de trabalho e aumentar a satisfação dos funcionários. Dessa forma, a pesquisa já possui uma repercussão prática: a disponibilização de dados para os gestores de duas organizações que podem servir como subsídios para planos de intervenção.

## Referências

- Antão, C. S. (2009). *Pesquisa de clima com base na implantação de políticas de desempenho organizacional*. Artigo de Especialização. Especialização em Gestão de Pessoas, Universidade Católica de Goiás.
- Antloga, C. S. (2009). *Práticas gerenciais e qualidade de vida no trabalho: O caso das micro e pequenas empresas do setor de serviços de alimentação em Brasília*. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Barbosa, M. C. F. G. C. (2011). *Relações entre estilos gerenciais e clima organizacional: Um estudo em empresas juniores do Distrito Federal*. Monografia de Final de Curso. Departamento de Administração, Universidade de Brasília.
- Bensassolli, P. F., & Malvezzi, S. (2013). Desempenho no trabalho: Modelos teóricos e desafios à gestão. Em L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e a organização: Atuações a partir da Psicologia* (pp.53-84). Porto Alegre: Artmed.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2003). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thomson.
- Borges-Andrade, J. E., Zerbini, T., Abbad, G. S., & Mourão, L. (2013). Treinamento, desenvolvimento e educação: Um modelo para sua gestão. Em L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e a organização: Atuações a partir da Psicologia* (pp.465-496). Porto Alegre: Artmed.
- Dutra, A. (2005). Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: Revisão e proposta de uma abordagem multicritério. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 2 (3), 25-56.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: Conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

- Downey, H. K., Hellriegel, D., & Slocum Jr, J. W. (1975). Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance. *Academy of Management Journal*, 18 (1), 149-155.
- Fonseca, C. A. M., & Bastos, A. V. B. (2003). Criatividade e comprometimento organizacional: Suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 3 (1), 61-88.
- Ferreira, M. C., Almeida, C. P., & Guimarães, M. C. (2013). Ergonomia da atividade: Uma alternativa teórico-metodológica no campo da psicologia aplicada aos contextos de trabalho. Em L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e as organizações: Atuações a partir da psicologia* (pp. 558-580). Porto Alegre: Artmed.
- Garrido, T. C. J. (2009). *Satisfação no trabalho: Um estudo no Superior Tribunal de Justiça*. Monografia de Especialização. Especialização em Gestão Judiciária, Universidade de Brasília.
- Gomes, F. R. (2002). Clima organizacional: Um estudo em uma empresa de telecomunicações. *Revista de Administração de Empresas*, 42 (2), 95-103.
- Gondim, S. M. G., & Queiroga, F. (2013). Recrutamento e seleção de pessoas. Em L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e a organização: Atuações a partir da Psicologia* (pp.376-405). Porto Alegre: Artmed.
- Guimarães, M. C. (2010). *Trabalho e dor na agricultura: Análise ergonômica do arranquio de feijão*. Curitiba: Juruá.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Lyon, H. L., & Ivancevich, J. M. (1974). An exploratory investigation of organizational climate and job satisfaction in a hospital. *Academy of Management Journal*, 17 (4), 635-648.

- Magno, D. & Bezerra, S. (2012). *Percepção do clima organizacional no setor de vendas da Ability Comunicação Integrada LTDA no agreste e sertão de Pernambuco*. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Administração, Faculdade Vale do Ipojuca.
- Martins, M. C. F. (2008). Clima organizacional. Em M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e gestão* (pp. 29-40). Porto Alegre: Artmed.
- Martins, M. C. F., Oliveira, B., Silva, C. F., Pereira, K. C., & Sousa, M. R. (2004). Construção e validação de uma escala de clima organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4 (1), 37-60.
- Maximiano, A. C. (2007). *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas.
- Melo, R. A. (2011). *A satisfação dos colaboradores de uma rede de supermercados de Rio Branco em relação aos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho*. Monografia de Final de Curso. Curso de Administração, Universidade de Brasília.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation: A guide for students and researchers*. London: SAGE Publications.
- Pasetto, N. V., & Mesadri, F. E. (2011). *Comportamento organizacional: Integrando conceitos da administração e da psicologia*. Curitiba: Ibpx
- Pedro, R. F. (2006). *Qualidade de vida no trabalho*. Trabalho de Especialização. Especialização em Gestão Estratégica, Universidade Cândido Mendes.
- Peixoto, A., & Caetano, A. (2013). Avaliação de desempenho. Em L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e a organização: Atuações a partir da Psicologia* (pp.528-554). Porto Alegre: Artmed.
- Porter, M. E. (1996). *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

- Puente-Palacios, K., & Martins, M. C. F. (2013). Gestão do clima organizacional. Em L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e a organização: Atuações a partir da Psicologia* (pp.253-278). Porto Alegre: Artmed.
- Queiroga, F., & Borges-Andrade, J. E. *Desempenho no trabalho: Uma proposta de avaliação geral por meio de autopercepções.* (no prelo).
- Schröder, L. P. (2012). *A satisfação do servidor público no trabalho e o reflexo desse resultado na organização.* Artigo de Especialização. Especialização em Gestão de Pessoas, Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul.
- Silva, N. & Zanelli, J. C. (2004). Cultura organizacional. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp.407-442). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. Em M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e gestão* (pp. 265-274). Porto Alegre: Artmed.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. Em S. Sonnentag, (Org.). *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 3-25). Chichester: John Wiley & Sons.
- Sousa, J. S., & Garcia, F. C. (2011). Clima organizacional: Um estudo de caso em uma rede de farmácias no interior de Minas Gerais. *Gestão & Regionalidade*, 27 (79), 22-31.
- Sundstrom, E., Burt, R. E., & Kamp, D. (1980). Privacy at work: Architectural correlates of job satisfaction and job performance. *Academy of Management Journal*, 23 (1), 101-117.
- Viera, S. R. F., & Queiroga, F. (2013). Validação e Aplicação da Escala de Clima Organizacional – ECO – reduzida. Em *VIII Congresso Norte e Nordeste de Psicologia*, Fortaleza, CE.

Xu, X. D., Zhong, J. A., & Wang, X. Y. (2013). The impact of substitutes for leadership on job satisfaction and performance. *Social Behavior and Personality*, 41 (4), 675-686.

Ziegler, R., Hagen, B., & Diehl, M. (2012). Relationship between job satisfaction and job performance: Job ambivalence as a moderator. *Journal of Applied Social Psychology*, 48 (8), 2019-2040.

## **Anexos**

## **Anexo A – Protocolo de pesquisa**

### **“Desempenho no Trabalho: A Relação entre Satisfação e Clima Organizacional”**

**Instituição dos pesquisadores: UniCEUB – Centro Universitário de Brasília**

**Pesquisadora Responsável: Fabiana Queiroga**

**Pesquisador Auxiliar: Alexandre Vieira**

- Este documento que você está lendo é chamado de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Ele contém explicações sobre o estudo que você está sendo convidado a participar. Ao final da pesquisa, poderá receber uma cópia deste documento, caso solicite.

#### **Natureza e objetivos do estudo**

- O objetivo específico deste estudo é avaliar o desempenho, a satisfação e o clima organizacional de uma mesma organização, usando três escalas diferentes.
- Você está sendo convidado a participar por fazer parte da organização pesquisada.

#### **Procedimentos do estudo**

- Sua participação consiste em preencher três escalas, uma de satisfação, com 15 itens, uma de clima organizacional, com 39 itens e uma de desempenho, com 20 itens. O preenchimento de todos os itens é estimado em 20 minutos.
- O procedimento é marcar, em cada questão, a alternativa correspondente. Não deixe nenhuma opção em branco. Considere a organização que você trabalha atualmente ao marcar suas respostas.
- Não haverá nenhuma outra forma de envolvimento ou comprometimento neste estudo.

#### **Riscos e benefícios**

- Este estudo possui baixo risco, considerando que a pesquisa consiste no preenchimento de escalas.
- Caso esse procedimento gere algum tipo de constrangimento você não precisa realizá-lo. Pare de preencher as escalas.
- Sua participação poderá ajudar no maior conhecimento sobre ferramentas de diagnóstico organizacional e sobre a relação entre desempenho, satisfação e clima organizacional.

#### **Participação, recusa e direito de se retirar do estudo**

- Sua participação é voluntária. Você não terá nenhum prejuízo se não quiser participar.
- Você poderá interromper esta pesquisa a qualquer momento.
- Conforme previsto pelas normas brasileiras de pesquisa com a participação de seres humanos você não receberá nenhum tipo de compensação financeira pela sua participação neste estudo.



**Confidencialidade**

- Seus dados serão manuseados somente pelos pesquisadores e não será permitido o acesso a outras pessoas.
- Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas, entretanto, ele mostrará apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição a qual pertence ou qualquer informação que esteja relacionada com sua privacidade.

Brasília, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

---

Alexandre Pinto Vieira de Paula

Pesquisador Auxiliar, celular (61) 8260-8330

Projeto aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário de Brasília –  
CEP/UniCEUB, telefone (61) 3966-1511, e-mail: [comite.bioetica@uniceub.br](mailto:comite.bioetica@uniceub.br)  
Parecer Consubstanciado Número 280.510

### Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho – EGDT

Prezado participante,

Os itens apresentados a seguir objetivam avaliar o que você pensa sobre o seu trabalho e com que frequência realiza algumas ações no seu cotidiano organizacional. Para responder às questões, assinale um número a direita de cada frase observando a escala de respostas apresentada a seguir.

<b>Nunca</b>	1	2	3	4	5	<b>Sempre</b>
--------------	---	---	---	---	---	---------------

Itens	Resposta				
1. Executo minhas tarefas dentro dos prazos previstos.	1	2	3	4	5
2. Executo adequadamente tarefas difíceis.	1	2	3	4	5
3. Executo meu trabalho levando em conta a estrutura e as políticas da organização.	1	2	3	4	5
4. A realização do meu trabalho contribui para o alcance da missão e objetivos da organização.	1	2	3	4	5
5. Realizo o meu trabalho com economia de recursos (material, financeiro e humano).	1	2	3	4	5
6. Procuro atualizar meus conhecimentos técnicos para realizar meu trabalho.	1	2	3	4	5
7. Executo meu trabalho de acordo com o que é esperado pela organização.	1	2	3	4	5
8. Contribuo com alternativas para a solução de problemas e a melhoria de processos da Organização.	1	2	3	4	5
9. Planejo a execução do meu trabalho definindo ações, prazos e prioridades.	1	2	3	4	5
10. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	1	2	3	4	5
11. Estabeleço contato com outras pessoas ou equipes para atingir os objetivos organizacionais.	1	2	3	4	5
12. Tomo iniciativas para melhorar meus resultados no trabalho.	1	2	3	4	5
13. Adapto minha rotina às alterações das metas da Organização.	1	2	3	4	5
14. Soluciono dúvidas de meus colegas quando sou solicitado.	1	2	3	4	5
15. Executo adequadamente tarefas rotineiras.	1	2	3	4	5
16. Utilizo meu conhecimento teórico/prático para realizar meu trabalho.	1	2	3	4	5
17. Busco novas soluções para problemas que possam surgir em meu trabalho.	1	2	3	4	5
18. Executo minhas atribuições prevendo os seus resultados.	1	2	3	4	5
19. Aproveito oportunidades que possam melhorar meus resultados de trabalho.	1	2	3	4	5
20. Esforço-me para realizar as tarefas que me são destinadas.	1	2	3	4	5

### Escala de Clima Organizacional – ECO

Caro colaborador,

Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que descrevem características das organizações e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a organização onde você trabalha. O importante é que você dê sua opinião sobre as características da sua organização COMO UM TODO.

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase o número que melhor representa sua opinião, com a seguinte escala.

<b>Discordo</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo</b>
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

Itens	Resposta				
1. O funcionário recebe orientação do chefe para executar suas tarefas.	1	2	3	4	5
2. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	1	2	3	4	5
3. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	1	2	3	4	5
4. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	1	2	3	4	5
5. Nesta organização, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	1	2	3	4	5
6. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	1	2	3	4	5
7. As mudanças nesta organização são informadas aos funcionários.	1	2	3	4	5
8. Nesta organização, as dúvidas são esclarecidas.	1	2	3	4	5
9. Aqui, existe planejamento das tarefas.	1	2	3	4	5
10. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela organização.	1	2	3	4	5
11. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	1	2	3	4	5
12. Nesta organização, os funcionários têm participação nas mudanças.	1	2	3	4	5
13. A organização aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	1	2	3	4	5
14. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da organização.	1	2	3	4	5
15. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	1	2	3	4	5
16. Aqui, o funcionário é recompensado quando sabe realizar bem as suas tarefas.	1	2	3	4	5
17. Nesta organização, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	1	2	3	4	5
18. Esta organização valoriza o esforço dos funcionários.	1	2	3	4	5
19. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	1	2	3	4	5
20. Os funcionários desta organização têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	1	2	3	4	5

<b>Discordo</b> 1   2   3   4   5 <b>Concordo</b>
---

Itens	Resposta				
21. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	1	2	3	4	5
22. Nesta organização, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	1	2	3	4	5
23. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	1	2	3	4	5
24. O ambiente físico do trabalho é agradável.	1	2	3	4	5
25. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
26. Esta organização demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	1	2	3	4	5
27. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	1	2	3	4	5
28. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	1	2	3	4	5
29. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	1	2	3	4	5
30. Esta organização exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	1	2	3	4	5
31. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta organização.	1	2	3	4	5
32. Aqui, o chefe usa as regras da organização para punir os funcionários.	1	2	3	4	5
33. Aqui, o chefe exerce pressão com frequência.	1	2	3	4	5
34. Nesta organização, nada é feito sem autorização do chefe.	1	2	3	4	5
35. Nesta organização existe uma fiscalização permanente do chefe.	1	2	3	4	5
36. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	1	2	3	4	5
37. Aqui nesta organização, existe cooperação entre os colegas.	1	2	3	4	5
38. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	1	2	3	4	5
39. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	1	2	3	4	5

### Escala de Satisfação no Trabalho – EST

Prezado voluntário,

As frases abaixo 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 marcando, no espaço correspondente, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

<b>Insatisfeito</b>	1	2	3	4	5	<b>Satisfeito</b>
---------------------	---	---	---	---	---	-------------------

No meu trabalho atual sinto-me...

Itens	Resposta				
1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas no trabalho.	1	2	3	4	5
2. Com o número de vezes que já fui promovido nesta organização.	1	2	3	4	5
3. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	1	2	3	4	5
4. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	1	2	3	4	5
5. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	1	2	3	4	5
6. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	1	2	3	4	5
7. Com a maneira como esta organização realiza promoções de seu pessoal.	1	2	3	4	5
8. Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	1	2	3	4	5
9. Com as oportunidades de ser promovido nesta organização.	1	2	3	4	5
10. Com o entendimento entre eu e meu chefe.	1	2	3	4	5
11. Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	1	2	3	4	5
12. Com a maneira como meu chefe me trata.	1	2	3	4	5
13. Com a variedade de tarefas que realizo.	1	2	3	4	5
14. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
15. Com a capacidade profissional do meu chefe.	1	2	3	4	5

**Dados Demográficos:**

Preencha, por favor, para encerrar sua participação, os dados abaixo:

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Sexo: ( ) Masculino      ( ) Feminino

Escolaridade:

- ( ) Ensino fundamental incompleto
- ( ) Ensino fundamental completo
- ( ) Ensino médio incompleto
- ( ) Ensino médio completo
- ( ) Ensino superior incompleto
- ( ) Ensino superior completo
- ( ) Pós-graduação (Especialização, mestrado ou doutorado)

Há quanto tempo exerce atividade remunerada? \_\_\_\_\_ anos

Há quanto tempo trabalha nessa organização? \_\_\_\_\_ anos

**Anexo B** – Média e Desvio-Padrão nos itens que compõem os fatores da EGDT Desempenho Voltado para a Tarefa e Desempenho Voltado para o Contexto de *Alfa*.

Item	Média	Desvio-Padrão
<b>Desempenho Voltado para a Tarefa</b>		
1. Executo minhas tarefas dentro dos prazos previstos.	4,54	0,98
2. Executo adequadamente tarefas difíceis.	4,18	1,02
3. Executo meu trabalho levando em conta a estrutura e as políticas da organização.	4,39	0,87
5. Realizo o meu trabalho com economia de recursos (material, financeiro e humano).	4,37	0,98
7. Executo meu trabalho de acordo com o que é esperado pela organização	4,57	0,77
9. Planejo a execução do meu trabalho definindo ações, prazos e prioridades.	4,55	0,87
10. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	4,44	0,92
15. Executo adequadamente tarefas rotineiras.	4,66	0,73
20. Esforço-me para realizar as tarefas que me são destinadas.	4,74	0,80
<b>Desempenho Voltado para o Contexto</b>		
4. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	4,53	0,80
6. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	4,47	0,98
8. Nesta organização, as dúvidas são esclarecidas.	4,22	1,05
11. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	4,47	1,01
12. Nesta organização, os funcionários têm participação nas mudanças.	4,64	0,91
13. A organização aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	4,35	0,89
14. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da organização.	4,52	0,90
16. Aqui, o funcionário é recompensado quando sabe realizar bem as suas tarefas.	4,68	0,85

Item	Média	Desvio-Padrão
17. Nesta organização, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	4,37	0,93
18. Esta organização valoriza o esforço dos funcionários.	4,45	0,94
19. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	4,66	0,81



**Anexo C - Média e Desvio-Padrão nos itens que compõem os fatores da EGDT Desempenho Voltado para a Tarefa e Desempenho Voltado para o Contexto de *Beta*.**

Item	Média	Desvio-Padrão
<b>Desempenho Voltado para a Tarefa</b>		
1. Executo minhas tarefas dentro dos prazos previstos.	4,42	0,65
2. Executo adequadamente tarefas difíceis.	4,24	0,67
3. Executo meu trabalho levando em conta a estrutura e as políticas da organização.	4,62	0,65
5. Realizo o meu trabalho com economia de recursos (material, financeiro e humano).	4,42	0,71
7. Executo meu trabalho de acordo com o que é esperado pela organização	4,58	0,68
9. Planejo a execução do meu trabalho definindo ações, prazos e prioridades.	4,42	0,83
10. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	4,37	0,78
15. Executo adequadamente tarefas rotineiras.	4,69	0,63
20. Esforço-me para realizar as tarefas que me são destinadas.	4,85	0,44
<b>Desempenho Voltado para o Contexto</b>		
4. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	4,80	0,48
6. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	4,24	0,98
8. Nesta organização, as dúvidas são esclarecidas.	4,35	0,79
11. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	4,51	0,81
12. Nesta organização, os funcionários têm participação nas mudanças.	4,39	0,83
13. A organização aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	4,47	0,85
14. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da organização.	4,70	0,74
16. Aqui, o funcionário é recompensado quando sabe realizar bem as suas tarefas.	4,78	0,49

Item	Média	Desvio-Padrão
17. Nesta organização, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	4,29	0,89
18. Esta organização valoriza o esforço dos funcionários.	4,44	0,86
19. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	4,62	0,75

**Anexo D** - Média e Desvio-Padrão nos itens que compõem os fatores da ECO Apoio da Chefia, Apoio da Organização, Recompensa, Conforto Físico, Controle/Pressão e Coesão entre os Colegas de *Alfa*.

Item	Média	Desvio-Padrão
<b>Apoio da Chefia</b>		
1. O funcionário recebe orientação do chefe para executar suas tarefas.	3,81	1,49
2. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	3,27	1,58
3. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	3,88	1,59
4. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	3,20	1,54
5. Nesta organização, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	3,61	1,42
<b>Apoio da Organização</b>		
6. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	3,52	1,40
7. As mudanças nesta organização são informadas aos funcionários.	3,53	1,41
8. Nesta organização, as dúvidas são esclarecidas.	3,24	1,50
9. Aqui, existe planejamento das tarefas.	3,30	1,53
10. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela organização.	2,96	1,42
11. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	3,45	1,43
12. Nesta organização, os funcionários têm participação nas mudanças.	2,59	1,49
13. A organização aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	2,93	1,48
14. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da organização.	3,14	1,62
<b>Recompensa</b>		
15. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	2,33	1,59
16. Aqui, o funcionário é recompensado quando sabe realizar bem as suas tarefas.	2,26	1,52
17. Nesta organização, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	2,57	1,67
18. Esta organização valoriza o esforço dos funcionários.	2,25	1,40
19. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	2,24	1,47

Item	Média	Desvio-Padrão
<b>Conforto Físico</b>		
20. Os funcionários desta organização têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	2,97	1,63
21. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	3,20	1,51
22. Nesta organização, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	3,29	1,43
23. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	3,85	1,26
24. O ambiente físico do trabalho é agradável.	3,69	1,35
25. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	4,31	1,13
26. Esta organização demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	2,73	1,56
27. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	2,96	1,58
28. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	3,57	1,36
<b>Controle/Pressão</b>		
29. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	3,03	1,50
30. Esta organização exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	3,83	1,39
31. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta organização.	3,87	1,39
32. Aqui, o chefe usa as regras da organização para punir os funcionários.	3,83	1,41
33. Aqui, o chefe exerce pressão com frequência.	3,11	1,58
34. Nesta organização, nada é feito sem autorização do chefe.	4,00	1,41
35. Nesta organização existe uma fiscalização permanente do chefe.	3,87	1,43
<b>Coesão entre Colegas</b>		
36. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	3,02	1,61
37. Aqui nesta organização, existe cooperação entre os colegas.	3,28	1,55
38. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	3,83	1,46
39. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	2,94	1,54

**Anexo E** - Média e Desvio-Padrão nos itens que compõem os fatores da ECO Apoio da Chefia, Apoio da Organização, Recompensa, Conforto Físico, Controle/Pressão e Coesão entre os Colegas de *Beta*.

Item	Média	Desvio-Padrão
<b>Apoio da Chefia</b>		
1. O funcionário recebe orientação do chefe para executar suas tarefas.	4,36	0,86
2. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	3,91	1,03
3. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	4,46	0,91
4. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	4,29	0,80
5. Nesta organização, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	4,59	0,68
<b>Apoio da Organização</b>		
6. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	4,21	0,96
7. As mudanças nesta organização são informadas aos funcionários.	4,16	1,00
8. Nesta organização, as dúvidas são esclarecidas.	4,32	0,91
9. Aqui, existe planejamento das tarefas.	4,18	1,02
10. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela organização.	3,91	0,94
11. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	4,15	0,80
12. Nesta organização, os funcionários têm participação nas mudanças.	3,73	0,98
13. A organização aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	3,87	1,01
14. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da organização.	4,30	0,98
<b>Recompensa</b>		
15. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	2,59	1,37
16. Aqui, o funcionário é recompensado quando sabe realizar bem as suas tarefas.	2,55	1,48
17. Nesta organização, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	3,12	1,42
18. Esta organização valoriza o esforço dos funcionários.	3,21	1,42
19. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	2,86	1,32

Item	Média	Desvio-Padrão
<b>Conforto Físico</b>		
20. Os funcionários desta organização têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	4,50	0,85
21. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	4,34	0,81
22. Nesta organização, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	2,18	1,26
23. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	4,09	1,06
24. O ambiente físico do trabalho é agradável.	4,25	0,97
25. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	4,64	0,69
26. Esta organização demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	4,68	0,74
27. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	4,39	0,84
28. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	4,32	0,85
<b>Controle/Pressão</b>		
29. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	2,66	1,26
30. Esta organização exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	3,82	0,94
31. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta organização.	3,31	1,43
32. Aqui, o chefe usa as regras da organização para punir os funcionários.	2,43	1,54
33. Aqui, o chefe exerce pressão com frequência.	2,38	1,29
34. Nesta organização, nada é feito sem autorização do chefe.	3,45	1,46
35. Nesta organização existe uma fiscalização permanente do chefe.	3,14	1,42
<b>Coesão entre Colegas</b>		
36. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	4,05	1,02
37. Aqui nesta organização, existe cooperação entre os colegas.	4,16	0,89
38. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	4,52	0,73
39. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	3,93	1,09

**Anexo F** - Média e Desvio-Padrão nos itens que compõem os fatores da EST Satisfação com os Colegas, Satisfação com as Promoções, Satisfação com o Salário, Satisfação com a Natureza do Trabalho e Satisfação com a Chefia de *Alfa*.

Item	Média	Desvio-Padrão
<b>Satisfação com os Colegas</b>		
1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas no trabalho.	3,43	1,48
4. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	3,78	1,35
14. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	3,26	1,46
<b>Satisfação com as Promoções</b>		
2. Com o número de vezes que já fui promovido nesta organização.	2,15	1,47
7. Com a maneira como esta organização realiza promoções de seu pessoal.	2,40	1,47
9. Com as oportunidades de ser promovido nesta organização.	2,44	1,53
<b>Satisfação com o Salário</b>		
3. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	2,37	1,45
6. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	2,56	1,64
11. Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	2,37	1,50
<b>Satisfação com a Natureza do Trabalho</b>		
5. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	3,91	1,25
8. Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	3,29	1,40
13. Com a variedade de tarefas que realizo.	4,10	1,14
<b>Satisfação com a Chefia</b>		
10. Com o entendimento entre eu e meu chefe.	3,66	1,52
12. Com a maneira como meu chefe me trata.	3,89	1,42
15. Com a capacidade profissional do meu chefe.	3,68	1,54

**Anexo G** - Média e Desvio-Padrão nos itens que compõem os fatores da EST Satisfação com os Colegas, Satisfação com as Promoções, Satisfação com o Salário, Satisfação com a Natureza do Trabalho e Satisfação com a Chefia de *Beta*.

Item	Média	Desvio-Padrão
<b>Satisfação com os Colegas</b>		
1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas no trabalho.	4,04	1,02
4. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	4,07	0,91
14. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	3,96	1,11
<b>Satisfação com as Promoções</b>		
2. Com o número de vezes que já fui promovido nesta organização.	2,48	1,37
7. Com a maneira como esta organização realiza promoções de seu pessoal.	2,36	1,22
9. Com as oportunidades de ser promovido nesta organização.	2,49	1,18
<b>Satisfação com o Salário</b>		
3. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	2,54	1,30
6. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	2,69	1,33
11. Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	2,63	1,36
<b>Satisfação com a Natureza do Trabalho</b>		
5. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	4,16	1,09
8. Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	3,54	1,04
13. Com a variedade de tarefas que realizo.	3,98	1,21
<b>Satisfação com a Chefia</b>		
10. Com o entendimento entre eu e meu chefe.	4,22	1,15
12. Com a maneira como meu chefe me trata.	4,55	0,76
15. Com a capacidade profissional do meu chefe.	4,36	1,06