

# ANTECEDENTES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE COLABORADORES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

## ANTECEDENTS OF JOB SATISFACTION AMONG WORKERS OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES

## ANTECEDENTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

**Macário Neri Ferreira Neto, Dr.**  
Universidade de Fortaleza/Brazil  
[macario\\_ferreira@hotmail.com](mailto:macario_ferreira@hotmail.com)

**Annara Cristina Oliveira Santos, BEL**  
Universidade de Fortaleza/Brazil  
[annara.santos@edu.unifor.br](mailto:annara.santos@edu.unifor.br)

**Milena Rodrigues Benevides Teixeira, MSC**  
Universidade de Fortaleza/Brazil  
[milenarteixeira@hotmail.com](mailto:milenarteixeira@hotmail.com)

**Lucas Lopes Ferreira de Souza, Dr.**  
Universidade de Fortaleza/Brazil  
[lucaslfsouza@unifor.br](mailto:lucaslfsouza@unifor.br)

### RESUMO

No campo do comportamento organizacional é, geralmente, reconhecido que a satisfação no trabalho tem sido a atitude mais frequentemente estudada em função de sua importância para o trabalhador e gestores. Este estudo tem por objetivo identificar a relação entre motivação, remuneração e avaliação de desempenho como antecedentes da satisfação no trabalho dos trabalhadores de micro e pequenas empresas. Trata-se de uma pesquisa teórico-empírica, com uso de questionários e apoio de equações estruturais (SEM), que visa preencher lacuna na literatura ao tratar de micro e pequenas empresas como objeto empírico. Os resultados apontam que a remuneração, a motivação no trabalho e a avaliação de desempenho influenciam, positivamente, a satisfação do trabalhador de micro e pequenas empresas. Como contribuições se espera ampliar o debate sobre os antecedentes da satisfação no trabalho com foco nas micro e pequenas empresas e dotar seus gestores com informações, que contribuam para uma boa relação entre empregador e trabalhadores.

**Palavras-chave:** Remuneração; Motivação do trabalhador; Avaliação de Desempenho; Satisfação do trabalhador.

### ABSTRACT

In the field of organizational behavior, it is generally recognized that job satisfaction is the most frequently studied attitude due to its importance to the worker. This study aims to identify the relationship between motivation, compensation, and performance appraisal as antecedents of job satisfaction in workers of micro and small businesses. This is theoretical-empirical research, with the use of questionnaires and structural equation support (SEM) that aims to fill gaps in the literature when dealing with micro and small businesses as an empirical object. The results indicate that remuneration, work motivation, and performance evaluation positively influence workers satisfaction in micro and small companies. As contributions we hope to broaden the debate on the antecedents of job satisfaction with a focus on micro and small businesses and provide their managers with information that contributes to a good relationship between employer and workers.

**Keywords:** Remuneration; Work Motivation; Performance Evaluation; Work Satisfaction.



## RESUMEN

En el campo del comportamiento organizacional, se reconoce generalmente que la satisfacción en el trabajo es la actitud más frecuentemente estudiada debido a su importancia para el trabajador. Este estudio pretende identificar la relación entre la motivación, la compensación y la evaluación del desempeño como antecedentes de la satisfacción laboral de los trabajadores de las micro y pequeñas empresas. Se trata de una investigación teórico-empírica, con uso de cuestionarios y apoyo de ecuaciones estructurales (SEM) que pretende cubrir las lagunas de la literatura al tratar de las micro y pequeñas empresas como objeto empírico. Los resultados indican que la remuneración, la motivación en el trabajo y la evaluación del rendimiento influyen positivamente en la satisfacción de los trabajadores de las micro y pequeñas empresas. Como aportaciones, se espera ampliar el debate sobre los antecedentes de la satisfacción laboral centrándose en las microempresas y las pequeñas empresas, y proporcionar a sus gestores información que contribuya a una buena relación entre empleador y trabajadores.

**Palabras clave:** Remuneración; Motivación de los trabajadores; Evaluación del rendimiento; Satisfacción de los trabajadores.

## 1 INTRODUÇÃO

A satisfação no trabalho pode ser definida como os sentimentos que um trabalhador tem, de modo geral, em relação ao seu trabalho (MCNEESE-SMITH, 1996), como resultado da percepção dele de quão bem seu trabalho fornece tudo o que é percebido como importante (ALNIAÇIK et al., 2012).

O comportamento humano no ambiente de trabalho tem sido, frequentemente, foco de estudos (IVANCEVICH, KONOPASKE, MATTESON, 1990; MCSHANE, VON GLINOW, 2005; ROBBINS, JUDGE, 2012), tendo como ênfase a satisfação do trabalhador em suas atividades. Para Klijn (1998), a partir da década de 1930, interessados no tema começaram a desenvolver estudos na temática satisfação no trabalho, tendo em vista a importância desse aspecto no ambiente de trabalho e na saúde do trabalhador (BEGLEY, CZAJKA, 1993; BERGAMINI, BERALDO, 1988; HENNE, LOCKE, 1985; HERZBERG, 1971; LOCKE, 1969; O'DRISCOLL, BEEHR, 2000; ROBBINS, 2002).

A relação entre satisfação no trabalho e motivação no trabalho e a conexão dessas variáveis com a avaliação de desempenho e remuneração tem sido uma das áreas amplamente pesquisadas no campo da gestão em relação às diferentes profissões (AYUB; RAFIF, 2011). Os mesmos autores destacam que a motivação do trabalhador e a satisfação no trabalho não podem ser isoladas, se relacionando de maneira complementar. Do mesmo modo, a remuneração tem sido considerada uma recompensa importante para motivar o comportamento dos trabalhadores (SHARMA; BAJPAI, 2011).

Nesse contexto, estudos recentes têm demonstrado a relação entre motivação e satisfação no trabalho com amostragem aleatória (GOPINATH; KALPANA, 2020); entre avaliação de desempenho e satisfação no trabalho em instituições financeiras (AGYARE et al., 2016); entre motivação, recompensa e satisfação no trabalho na Administração Pública (GELARD; REZAEI, 2016); avaliação de desempenho e satisfação no trabalho com amostragem aleatória (KAMPKÖTTER, 2016); suporte organizacional, engajamento e autoeficácia com satisfação no trabalho em um centro de educação (RACHMAN; SUHARTINI, 2019); contexto institucional e satisfação no trabalho dos trabalhadores do setor de turismo (DÍAZ-CARRIÓN; NAVAJAS-ROMERO; CASAS-ROSAL, 2020); afeto positivo, autoeficácia e satisfação no trabalho dos professores (BURIC; MOÈ, 2020), sendo raros os que aplicaram a pesquisa com trabalhadores os de micro e pequenas empresas,

demonstrando uma lacuna na literatura da satisfação no trabalho. Ademais, não foi encontrado similar do modelo proposto nas pesquisas efetuadas em sites especializados em indexar trabalhos científicos.

Apresentada a lacuna, esta pesquisa tem como objeto empírico micro e pequenas empresas brasileiras, tendo em vista sua representatividade e relevância no país. As micro e pequenas empresas representam 99,2% das empresas brasileiras, empregando, aproximadamente, 60% das pessoas economicamente ativas do Brasil e respondem por 30% do Produto Interno Bruto brasileiro. Dessa forma, exercem significativo impacto na economia do país, gerando emprego e renda para a população (BANTERLI; MANOLESCU, 2017).

Tendo em vista a importância dos antecedentes da satisfação do trabalhador, anteriormente abordados, bem como as micro e pequenas empresas no Brasil, este trabalho parte da seguinte questão de pesquisa: os construtos motivação, remuneração e avaliação de desempenho podem ser configurados como antecedentes da satisfação no trabalho de profissionais vinculados a micro e pequenas empresas? Para responder essa questão, o objetivo desta pesquisa foi identificar a relação entre motivação, remuneração e avaliação de desempenho como antecedentes da satisfação no trabalho de trabalhadores de micro e pequenas empresas. No que se refere aos aspectos metodológicos, a pesquisa é do tipo teórico-empírica, quantitativa, com apoio de equações estruturais (SEM). A coleta de dados ocorreu pela aplicação de questionários em redes sociais.

Em termos de relevância prática e gerencial, a pesquisa pode interessar a gestores de pessoas que lidam com engajamento e produtividade de trabalhadores, de forma a identificar e esclarecer o que pode estar relacionado com a satisfação do trabalhador em micro e pequenas empresas. Para Cúlibrk e outros (2018), trabalhadores satisfeitos e motivados são fundamentais para os negócios contemporâneos e um fator-chave que separa as empresas que apresentam crescimento rápido do que outras que apresentam um crescimento mais lento.

O trabalho se justifica pela importância de demonstrar para as empresas os potenciais positivos das ações de gestão de pessoas e que essas ações podem ser conduzidas de maneira que se aumente a satisfação dos seus trabalhadores e, assim, maiores índices de desempenho e produtividade serão alcançados pela organização. Atitudes específicas dos trabalhadores em relação à satisfação no trabalho são de grande interesse para o campo do comportamento organizacional e a prática da gestão de pessoas (FERREIRA et al., 2006; STRINGER; DIDHAM; THEIVANANTHAMPILLAI, 2011; TELLA; AYENI; POPOOLA, 2007). Ademais, sua aplicação junto a micro e pequenas empresas atende ao segmento que mais emprega no país.

O presente artigo está estruturado em seções de forma a dar resposta para a questão de pesquisa. Inicialmente, tem-se a introdução, seguida do referencial teórico com a revisão da literatura dos constructos utilizados no modelo teórico. Logo em seguida, na terceira seção tem-se as hipóteses, na quarta seção a metodologia, na quinta seção são apresentados e discutidos os resultados e, finaliza com a conclusão e referências utilizadas na pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nas seções seguintes, apresentam-se os conceitos referentes à avaliação de desempenho, motivação no trabalho, remuneração e satisfação no trabalho e as propostas de hipóteses previstas neste trabalho.

## 2.1 REMUNERAÇÃO

O salário representa o critério por meio do qual a maioria das pessoas escolhe a empresa; um sistema de salário razoável aumenta a produtividade, atrai talentos para a empresa e reduz a taxa de rotatividade de pessoal (HUNG; LEE; LEE, 2018).

A remuneração é o pagamento dos serviços oferecidos por uma pessoa, seja em regime de contrato ou permanente (NAZIR; SHAH; ZAMAN, 2013). A remuneração é um componente tanto da recompensa financeira quanto não financeira. Financeiramente, ocorre em termos de dinheiro e de benefícios recebidos e, não financeiramente decorre em termos de status e estima (ARMSTRONG, 2006; NEGWAYA et al., 2014).

No passado, a remuneração era limitada ao salário geral. Atualmente, a remuneração inclui todos os benefícios oferecidos aos trabalhadores: salários (salário-base, remuneração de incentivo de curto e longo prazo), benefícios, que vêm desempenhando esquemas de remuneração cada vez mais importantes (plano de saúde e aposentadoria e equilíbrio entre vida profissional), e desenvolvimento de carreira. A remuneração é um dos elementos mais importantes da relação empresa-trabalhador. Também pode ser vista como uma alavanca estratégica e uma ferramenta de mobilização (AUNGA; MASARE, 2017; REHMAN et al., 2018; TREMBLAY; RONDEAU; LEMELIN, 1998). Porém, a remuneração recebida pelo trabalhador deve ser proporcional tanto às exigências que lhe são impostas pela empresa como também aos resultados do seu trabalho (PAWLAK, 2019).

Para as empresas atraírem e reterem bons trabalhadores e motivá-los ao trabalho árduo e à dedicação para o alcance efetivo dos objetivos de negócios, é necessário fornecer recompensas, que atendam às necessidades dos trabalhadores (HUNG; LEE; LEE, 2018).

Para usar os salários como um motivador de forma eficaz, trabalhadores devem considerar quatro componentes principais das estruturas salariais: remuneração de acordo com a importância que a organização atribui a cada cargo; recompensa pelo desempenho; remuneração indireta, como cesta alimentação, vale transportes; benefícios adicionais, previdência privada, prêmios pelos resultados da organização, entre outros. Também é importante garantir que a remuneração utilizada no mercado seja levada em consideração na determinação da estrutura de remuneração de sua organização (MAICIBI, 2005; TELLA; AYENI; POPOOLA, 2007).

A remuneração também pode ser descrita como benefícios monetários ou financeiros na forma de salários, de vencimentos, de bônus, de incentivos, de abonos e de benefícios que são acumulados ou dados a um trabalhador ou grupo de trabalhadores pelo gestor (empresa) como resultado de serviços prestados, compromisso com a organização ou recompensa pelo emprego (FAROOQ; BILAL; KHALIL, 2020)

## 2.2 MOTIVAÇÃO COM O TRABALHO

A motivação pode ser vista como uma fonte de energia positiva que influencia a vida das pessoas, seja no local de trabalho ou na vida privada (HAUSER, 2014). A motivação para o trabalho consiste em um conjunto de forças de um indivíduo para iniciar o comportamento relacionado ao trabalho e determinar sua forma, direção, intensidade e duração (PINDER, 2014). Neste sentido, a motivação é a força motriz que resulta em um membro da organização voluntariamente exercendo aptidões na forma de habilidades ou disposição de energia e tempo para organizar várias atividades (JUMADY; LILLA, 2021).

A motivação no trabalho é importante nos negócios em todo o Mundo e em função de sua contribuição substancial para o sucesso organizacional é um atributo essencial do capital humano, os níveis flutuantes da motivação no trabalho dos trabalhadores encabeçam a lista dos problemas gerenciais enfrentados pelas organizações contemporâneas (MEMON; JENA, 2017). Diante disso, “estudos da motivação no trabalho consideram as condições de trabalho responsáveis pelos objetivos, pela qualidade e pela intensidade do comportamento no trabalho” (FERREIRA et al., 2006, p 188).

A motivação é considerada um fator significativo no crescimento organizacional, e cada gestor é sempre obrigado a implementar a abordagem motivacional mais eficaz para alcançar o desenvolvimento sustentável (KALOGIANNIDIS, 2021). A motivação no trabalho também faz parte do espírito de trabalho para que melhore o nível de comprometimento organizacional dos indivíduos (MARTA et al., 2021. TRAN; DO, 2020).

Nesse sentido, a motivação no trabalho é um elemento importante na determinação da eficiência dos trabalhadores, logo, é necessário que a motivação alcance todos os níveis hierárquicos, de forma a satisfazer os colaboradores e torná-los comprometidos com o trabalho (SALLEH et al., 2016). A motivação no trabalho pode afetar o sucesso do desempenho em uma organização/empresa (WURYANI et al., 2021).

Dessa forma, é benéfico para as empresas fornecerem um ambiente de trabalho flexível aos trabalhadores, em que eles sintam que suas opiniões são valorizadas e eles fazem parte da organização (RAZIQ; MAULABAKHSH, 2015). Ademais, trabalhadores com mais motivação são mais comprometidos com a empresa na qual trabalham. Portanto, ações que incentivem os trabalhadores a se motivarem devem fazer parte das decisões estratégicas de qualquer empresa (FERREIRA NETO et al., 2019; ZONATTO; SILVA; GONÇALVES, 2018).

### 2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um dos principais mecanismos de mensuração da atuação do trabalhador (DASANAYAKA et al., 2021), sendo considerada uma ferramenta de gestão que possibilita que a organização atinja seus objetivos de negócio, devendo ser feita com responsabilidade e conhecimento sobre as aspirações da organização (ZEDAN, 2019). Desse modo, a avaliação de desempenho se preocupa com o esclarecimento das expectativas de trabalho dos trabalhadores, ajudando no crescimento individual do trabalhador e no crescimento coletivo de toda a força de trabalho, bem como garantindo que o desenho da estrutura de remuneração incorpore o desempenho (AGYARE et al., 2016).

Portanto, as avaliações formais de desempenho são uma das práticas de gestão de recursos humanos mais importantes, sendo projetadas para controlar e motivar os trabalhadores a gerenciar e melhorar seu desempenho. Muitas decisões, como promoções futuras, aumentos salariais e mudanças de desenvolvimento de carreira se baseiam nos resultados do processo de avaliação de desempenho (KAMPKÖTTER, 2016; SELVARAJAN; CLONINGER, 2012).

Entretanto, a avaliação de desempenho como ferramenta de decisão gerencial depende, em parte, se o sistema de avaliação de desempenho é ou não capaz de fornecer dados precisos sobre o desempenho do trabalhador, a precisão da classificação é um aspecto crítico do processo de avaliação (POON, 2004).

As avaliações de desempenho são indispensáveis para as organizações, pois tornam seus trabalhadores cientes de suas melhorias e crescimento de desempenho, de suas habilidades e de seus potenciais (AGYARE et

al., 2016), ou seja, a avaliação gerencial pode não apenas permitir o desenvolvimento do conhecimento e das habilidades de uma pessoa, mas também pode oferecer benefícios que se estendem muito além da gestão de desempenho (SOMMER; KULKARNI, 2012).

Dessa forma, executar avaliações dos trabalhadores, por exemplo, mensalmente, pode mostrar ao colaborador e, também, ao gestor, de forma bastante acessível, quais são as qualidades desejadas, quais desenvolver mais e as que têm direito. Isso dá aos trabalhadores a oportunidade de ficar ciente dos comportamentos que foram apreciados (PAWLAK, 2019). O sistema de avaliação de desempenho tem um impacto importante em outros aspectos de recursos humanos e na estratégia de uma organização como um todo (AGYARE et al., 2016).

Além de avaliar o desempenho do trabalhador, por exemplo, por meio do estabelecimento de metas e objetivos, o uso de avaliações de desenvolvimento se concentra em experiências e habilidades que os trabalhadores devem adquirir e que são identificadas por meio do uso de um programa de avaliação (por exemplo, necessidades de treinamento e desenvolvimento) (KAMPKÖTTER, 2016).

## 2.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é um conceito psicológico que se refere às atitudes e características relacionadas ao trabalho, como remuneração e recompensa, políticas, comportamentos de liderança, estilos de gestão e colegas de trabalho. Essas características são influenciadas, em grande medida, pela disposição de uma pessoa (ARMSTRONG, 2006). Neste sentido, a satisfação no trabalho é uma das áreas complexas, composta por vários tipos de sentimentos e condições. À medida que o ambiente se torna competitivo e complexo a cada dia, aumenta também a importância da satisfação no trabalho (INAYAT; KHAN, 2021).

A satisfação no trabalho reflete o quanto um indivíduo favorece seu trabalho, podendo ser definida como uma resposta efetiva ou emocional para diferentes aspectos de um trabalho. Essa definição implica que a satisfação no trabalho é um conceito relativo, e não um conceito unitário. Um indivíduo pode estar satisfeito com um aspecto de um trabalho e insatisfeito com outro aspecto (RACHMAN; SUHARTINI, 2019).

A satisfação no trabalho pode ser considerada um dos principais fatores no que diz respeito à eficiência e eficácia das organizações empresariais (AZIRI, 2011). Além disso, a satisfação envolve uma série de situações e sentimentos, que vão desde os princípios e regras da organização (como o estado emocional de um indivíduo) até suas expectativas da organização (SALLEH et al., 2016).

Desta forma, a satisfação no trabalho consiste na satisfação intrínseca e extrínseca. A satisfação extrínseca no trabalho inclui características fora do trabalho em si, por exemplo, remuneração, a forma como a empresa é gerenciada, enquanto a satisfação intrínseca no trabalho inclui reações que afetam os sentimentos e emoções das pessoas em relação às características do trabalho relacionadas ao próprio trabalho, por exemplo, experiência e autonomia (RIYANTO; ENDRI; HERLISHA, 2021). Um ambiente de trabalho bem delineado também pode contribuir para alcançar a satisfação no trabalho e aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho quando o ambiente lhes corresponder (FERREIRA NETO; SANTOS; POMPEU, 2021).

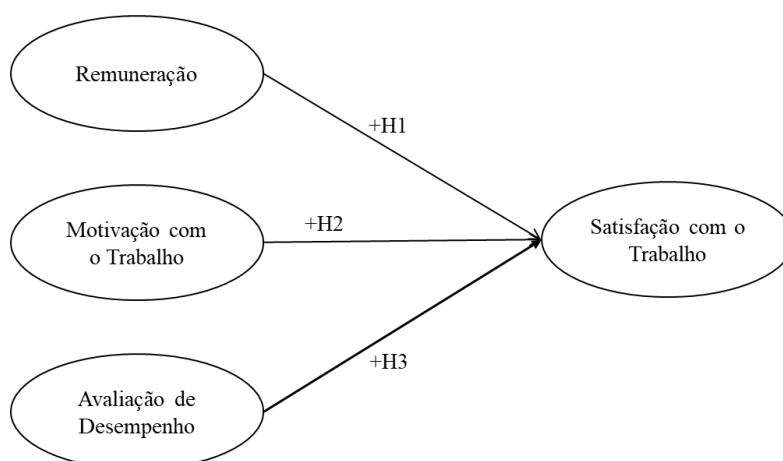
A relevância da satisfação do trabalhador emerge, se levadas em consideração as diversas consequências negativas da insatisfação no trabalho, como falta de lealdade, aumento da abstenção, aumento do número de acidentes, entre outras (AZIRI, 2011). Espera-se que a alta satisfação no trabalho torne os

funcionários mais leais à organização, mais motivados para o trabalho, sintam-se felizes no trabalho e, finalmente, aumentem a produtividade (SAID et al., 2020).

### 3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

A base teórica subjacente a este estudo é desenvolvida com respeito às evidências empíricas e pressupostos de estudos anteriores relacionados ao tema. Esses estudos existentes destacaram as relações da remuneração, motivação com o trabalho e a avaliação de desempenho com a satisfação com o trabalho. Assim, este estudo propõe uma estrutura integrada para ilustrar essas relações de variáveis identificadas: (1) remuneração (variável independente); (2) motivação com o trabalho (variável independente); (3) avaliação de desempenho (variável independente); (4) satisfação com o trabalho (variável dependente), conforme Figura 1.

Figura 1 – Modelo teórico



Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Em relação à influência da remuneração na satisfação no trabalho, a satisfação e a insatisfação dos trabalhadores podem afetar o desempenho e a realização em seu trabalho (LUTHANS, 2011).

A remuneração explica como as pessoas responderiam, de forma justa e direta, ao valor da recompensa que recebessem pelos serviços prestados, nesse caso, quanto maior a remuneração atribuída aos trabalhadores, maior será a satisfação no trabalho dos trabalhadores (AGUSTININGSIH et al., 2016; JOHARI et al., 2019).

Hayati e outros (2015) confirmaram a relação positiva entre a remuneração e a satisfação com o trabalho. Na pesquisa, que contou com a participação de 138 trabalhadores, Agustiniingsih e outros (2016) validaram a hipótese que relacionava a remuneração com a satisfação com o trabalho.

#### **H1 - A remuneração está positivamente relacionada com a satisfação com o trabalho.**

A motivação pode ser definida como um processo moderador ou um estado interno de uma criatura viva que o leva a implementar atividades (SCHIESTEL, 2007). A satisfação no trabalho é a orientação emocional de alguém em relação ao seu trabalho. Na verdade, a satisfação no trabalho de uma pessoa, que é medida pelo conhecimento do quão compatível suas características psíquicas e sociais são com as condições de trabalho, é uma métrica para medir o desempenho de sua carreira (KOSTEAS, 2009).



A teoria da motivação-higiene de Herzberg (2003) identifica motivadores intrínsecos (por exemplo, realização, reconhecimento, o próprio trabalho) e fatores de higiene que tendem a ser fatores extrínsecos (por exemplo, administração da empresa, supervisão, salário). Para Herzberg é que esses motivadores levam à satisfação no trabalho, porque satisfazem a necessidade de autoatualização de um indivíduo.

Na pesquisa que contou com a participação de 91 respondentes, Stringer, Didham e Theivananthampillai (2011) validaram a hipótese da relação entre a motivação intrínseca com o trabalho e a satisfação no trabalho. Na pesquisa que contou com a participação de 203 respondentes, Gelard e Rezaei (2016) validaram a hipótese que relacionava a motivação no trabalho com a satisfação no trabalho.

Outra pesquisa que contou com 102 respondentes, Marta e outros (2021) verificaram a relação positiva entre motivação e satisfação no trabalho. Nesse sentido, tem-se a seguinte hipótese:

**H2 - A motivação no trabalho está positivamente relacionada com a satisfação com o trabalho.**

Metas mensuráveis e desafiadoras são usadas para alinhar os objetivos de indivíduos e empresas, o que leva a níveis mais elevados de motivação e, portanto, a um maior esforço de trabalho do trabalhador (LOCKE; LATHAM, 2002). Da mesma forma, fornecer feedback construtivo aos trabalhadores está positivamente relacionado às oportunidades de carreira percebidas e ao respeito percebido que, por sua vez, impacta positivamente a satisfação no trabalho (SOMMER; KULKARNI, 2012).

Além disso, a participação dos trabalhadores no processo de avaliação de desempenho e a qualidade do feedback recebido está positivamente relacionada à sua satisfação com o sistema de avaliação, justiça percebida e aceitação dessa prática (SELVARAJAN; CLONINGER, 2012).

Sangkala e outros (2016) confirmaram a relação positiva entre a avaliação de desempenho e a motivação com o trabalho, no mesmo sentido, Kampkötter (2016) demonstrou que a avaliação de desempenho está relacionada positivamente com a satisfação no trabalho. Na pesquisa de Agyare e outros (2016) foi verificado que a avaliação de desempenho tem um impacto sobre a satisfação no trabalho. Com base no que foi exposto, apresenta-se a seguinte hipótese:

**H3 - A Avaliação de Desempenho está positivamente relacionada com a motivação com o trabalho.**

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são demonstradas as etapas do percurso metodológico adotado nesta pesquisa.

### 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho é epistemologicamente positivista, pois enfatiza o método científico; quantitativo e descritivo, que consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretar suas relações com base na teoria existente (RICHARDSON, 2014).



4.2 AMOSTRA E COLETA DE DADOS

A amostragem é do tipo não probabilística, considerando que não se pretende generalizar um parâmetro da população e por economia de custos e tempo, com o método bola de neve, que reúne sujeitos à medida que avança (COOPER; SCHINDLER, 2016). A amostra foi formada por 190 respondentes, todos trabalhadores de micro ou pequenas empresas, que responderam ao questionário de forma anônima e voluntária. A amostra foi coletada entre abril e junho de 2020 com os trabalhadores da região central da cidade de Mossoró (RN).

A amostra não apresentou dados ausentes (*missings*) em função de característica do formulário eletrônico, que exigiu a marcação das respostas. Com relação aos valores atípicos (*outliers*), os mesmos foram mantidos por decisão dos pesquisadores, pelo baixo número de casos.

Quanto ao tamanho da amostra foi utilizado o aplicativo G\*Power, que é um software gratuito para calcular o poder estatístico. O poder de um teste estatístico é a possibilidade de produzir um resultado estatisticamente significativo (COHEN, 1988). Para um poder amostral de 0,80,  $f^2 = 0,15$  e probabilidade de erro de 5%, a amostra mínima necessária é de 77 casos (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Hair Junior e outros (2009) estimam entre 2 a 3 vezes o valor calculado como tamanho ideal. Nesse caso, entre 154 e 231 respondentes.

4.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

No Quadro 1 se encontram as questões que fizeram parte desta pesquisa.

Quadro 1 - Instrumento de Pesquisa

Constructo	Quesito	Fontes
Remuneração (RE) $\alpha = 0,736$	RE01 – A organização em que trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	Ferreira et al. (2006)
	RE02 – A organização na qual trabalho se preocupa em me oferecer remuneração compatível com a oferecida no mercado para a minha função.	
	RE03 – A organização em que trabalho possui um plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos.	
Motivação com o trabalho (MT) $\alpha = 0,636$	MT01 – Normalmente, considero-me uma pessoa com grande motivação.	Fiuza (2008)
	MT02 - Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.	
	MT03 - Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.	
	MT04 - Identifico-me com a função que desempenho.	
Avaliação de Desempenho (AV) $\alpha = 0,725$	AV01 – Considero que as avaliações periódicas me motivam.	Ferreira et al. (2006)
	AV02 – Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.	
	AV03 – Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.	
	AV04 – Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	
Satisfação com o trabalho (ST) $\alpha = 0,796$	ST01- Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	Ferreira et al. (2006)
	ST02- Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.	
	ST03- Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.	
	ST04- Considero que trabalho em um ambiente de cooperação entre colegas.	

O instrumento de coleta de dados foi formado por questões demográficas (sexo, idade, escolaridade e setor de atuação da empresa) e questões sobre a temática do trabalho, do tipo *Likert* e variando de 1 a 5 (discordo totalmente a concordo totalmente).

O questionário, além das perguntas referentes à pesquisa, apresentava questões que travavam sua continuidade, como se o respondente era maior de 18 anos, se trabalhava em micro ou pequenas empresas ou se sua participação era voluntária. Qualquer resposta negativa encerrava o questionário. Não houve respondentes que tenham utilizado a trava. As questões originais estão em português e foram validadas no Brasil por seus autores.

A aplicação do questionário ocorreu por intermédio de formulário eletrônico do *Google*, o que permitiu alcançar os respondentes de forma remota e cumprir as regras de distanciamento social motivadas pela Pandemia da Covid-19.

#### 4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram extraídos do formulário eletrônico e transportados para o aplicativo SPSS® da IBM® versão 20, para tratamento de estatística descritiva e para o Smart PLS-SEM versão 3.3.3, utilizado para modelagem de equação estrutural (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

### 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As análises estão divididas em descritiva da amostra e dos constructos e da análise com uso da técnica de equações estruturais (PLS-SEM).

#### 5.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Na Tabela 1 são demonstrados os dados demográficos da pesquisa, que apresentou um maior percentual de respondentes do sexo feminino, sendo a faixa etária predominante de 21 a 30 anos e nível superior como escolaridade. O setor no qual mais atuavam os participantes foi o comércio.

Tabela 1 – Dados demográficos

Variável	Descrição	N	%
Sexo	Masculino	75	60,5
	Feminino	115	39,5
Faixa Etária	Até 20 anos	15	7,9
	De 21 a 30 anos	66	34,7
	De 31 a 40 anos	72	37,9
	De 41 a 50 anos	27	14,2
	De 51 a 60 anos	9	4,7
Escolaridade	Acima de 50 anos	10	0,5
	Médio completo	73	38,4
	Superior completo	79	41,6
	Pós-graduação completa	38	20,0
Setor de atuação	Serviço	61	32,1
	Comércio	119	62,6
	Indústria	10	5,3

Fonte: dados da pesquisa (2020).

A Tabela 2 apresenta os dados descritivos e correlação entre os constructos e as variáveis de controle.

Tabela 2 – Estatística descritiva e correlação de Pearson

	Media	Desvio Padrão	Coefficiente Variação	RE	MT	ST	AV
RE	3,46	1,004	29,0%	1,000			
MT	4,34	0,947	21,8%	0,409*	1,000		
ST	3,88	1,149	29,6%	0,758*	0,590*	1,000	
AV	4,22	1,030	24,4%	0,439*	0,513*	0,548*	1,000

Nota: (\*) significante a 0,01

Fonte: dados da Pesquisa (2020).

Conforme observado na Tabela 2, as correlações entre os constructos apresentaram significância a 1% e coeficientes de variação menores que 30%, segundo Fávero e Belfiore (2020), os coeficientes de variação menores de 30% significam que a amostra possui razoável homogeneidade.

## 5.2 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

### 5.2.1 Avaliação do Modelo de Mensuração

Com relação à validade convergente, a confiabilidade composta fornece uma medida mais apropriada de confiabilidade de consistência interna. A AVE é o grande valor médio das cargas quadradas de um conjunto de indicadores e é equivalente à comunalidade de um construto. O valor aceitável para a confiabilidade composta (CC), que fornece uma medida mais apropriada da confiabilidade da consistência interna, sendo igual ou maior que 0,7, e com relação às variâncias médias extraídas (AVE), um mínimo de 0,50 (HAIR JÚNIOR et al., 2014).

Nessa rodada, a variável MT03 foi excluída do modelo por apresentar baixa carga fatorial. Conforme demonstrado na Tabela 3, o modelo apresenta qualidade nos ajustes, sendo, neste caso, os valores adequados.

Tabela 3 – Resultado do modelo de medição

Constructo	Item	Carga Fatorial	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída	VIF
Motivação no Trabalho	MT01	0,736	0,784	0,548	1,18
	MT02	0,691			1,20
	MT04	0,790			1,19
Avaliação de Desempenho	AV01	0,855	0,809	0,518	1,21
	AV02	0,671			2,21
	AV03	0,634			2,11
	AV04	0,699			1,33
Remuneração	RE01	0,810	0,853	0,659	1,60
	RE02	0,853			1,73
	RE03	0,769			1,31
Satisfação no Trabalho	ST01	0,773	0,868	0,623	1,61
	ST02	0,847			1,92
	ST03	0,835			1,86
	ST04	0,694			1,33

Fonte: dados da Pesquisa (2020).

Conforme sugerido por Hair Junior e outros (2014) foram utilizadas as cargas fatoriais, confiabilidade composta e variância média extraída para avaliar a validade de convergência. Os carregamentos para todos os itens excederam o valor recomendado de 0,6. Os valores de confiabilidade composta, que representam o grau em que os indicadores de construto indicam o construto latente, variam de 0,784 a 0,868, que ultrapassou o valor recomendado de 0,7 (HAIR JÚNIOR et al., 2014).

A variância média extraída, que reflete a quantidade geral de variância nos indicadores contabilizados pelo construto latente, ficou na faixa de 0,518 e 0,659, o que excedeu o valor recomendado de 0,5 (HAIR JÚNIOR et al., 2014). Em seguida, procedeu-se ao teste da validade discriminante. A validade discriminante pode ser examinada comparando as correlações quadradas entre os construtos e a variância extraída para um construto. Conforme mostrado na Tabela 4, as correlações quadradas para cada construto são menores do que a variância média extraída pelos indicadores, que medem aquele construto indicando validade discriminante adequada. No total, o modelo de mensuração demonstrou confiabilidade, validade convergente e validade discriminante adequadas (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Na Tabela 4 são demonstradas a avaliação da validade discriminante do modelo, sendo explicado que os construtos são independentes uns dos outros. Os valores em negritos são maiores que os demais valores da mesma coluna e ou da mesma linha, demonstrando pelo critério de Fornell-Larcker a validade discriminante do modelo (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Tabela 4 - Validade discriminante de construtos

Construto	AV	MT	RF	ST
Avaliação de Desempenho	<b>0,733</b>			
Motivação no Trabalho	0,506	<b>0,741</b>		
Remuneração	0,375	0,303	<b>0,811</b>	
Satisfação no Trabalho	0,569	0,614	0,586	<b>0,790</b>

Fonte: dados da Pesquisa (2020).

A Tabela 5 apresenta os valores referentes à qualidade de ajuste do modelo da modelagem de equações estruturais. O R<sup>2</sup> é uma medida da precisão preditiva do modelo, um R<sup>2</sup> pode ser classificado como substancial (0,75), moderado (0,50) ou fraco (0,25). O R<sup>2</sup> ajustado é uma versão modificada do R<sup>2</sup>, que foi ajustada para o número de preditores no modelo (HAIR JÚNIOR et al., 2009; HAIR JÚNIOR et al., 2014).

O Q<sup>2</sup> é um meio para avaliar a relevância preditiva do modelo interno. A medida se baseia em uma técnica de reutilização de amostra, que omite uma parte da matriz de dados, estima os parâmetros do modelo e prevê a parte omitida usando as estimativas, espera-se um Q<sup>2</sup> diferente de zero (HAIR JÚNIOR et al., 2014).

Tabela 5 – Valores da qualidade de ajuste do modelo

Constructo	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Q <sup>2</sup>
Satisfação no Trabalho	0,616	0,603	0,369

Fonte: dados da Pesquisa (2020).

Conforme observado na Tabela 5, os valores apresentados estão adequados e refletem a boa qualidade do modelo.

### 5.2.2 Avaliação do Modelo Estrutural

Para testar as hipóteses apontadas, neste trabalho, foi utilizado o módulo *Bootstrapping* (técnica de reamostragem), contando com 5.000 reamostragens. A Tabela 6 apresenta os resultados desta técnica que verifica a significância das relações previstas.

Tabela 6 – Coeficientes estruturais

Hipótese	Relação	Coefficiente	DP	f <sup>2</sup>	Valor de t	Valor de p	Suportada
H1	RE → ST	0,370	0,053	0,290	6,752	0,000	SIM
H2	MT → ST	0,374	0,056	0,263	7,061	0,000	SIM
H3	AV → ST	0,267	0,053	0,125	5,247	0,000	SIM

Fonte: dados da pesquisa (2020).

A primeira hipótese que estimava a relação positiva entre remuneração e a satisfação no trabalho foi suportada, resultado semelhante ao trabalho de Hayati e outros (2015), que validou a mesma hipótese (b = 0,640; p < 0,05) e com a pesquisa de Farooq, Bilal e Khalil (2020) em que os autores validaram idêntica hipótese (b = 0,840; p < 0,05).

A satisfação com a remuneração pelos trabalhadores é essencial para que as questões administrativas sejam reduzidas e as realizações aumentem (FAROOQ; BILAL; KHALIL, 2020). Ademais, pagamento, incentivos, compensação e outras estruturas de recompensa desempenham um papel importante na satisfação dos trabalhadores, bem como motivá-los a trabalhar com eficiência (NAZIR; SHAH; ZAMAN, 2013).

A hipótese H2 que previa a relação entre a motivação e a satisfação no trabalho foi validada e o resultado está aderente ao trabalho de Stringer, Didham e Theivananthampillai (2011), em que os autores validaram a relação entre a motivação intrínseca no trabalho e a satisfação com o trabalho (b = 0,254; p < 0,05), com a pesquisa de Gelard e Rezaei (2016), cujos autores validaram a mesma hipótese (b = 0,576; p < 0,01) e

com a pesquisa de Marta e outros (2021) em que os dados também confirmaram a mesma hipótese ( $b = 0,576$ ;  $p < 0,05$ ).

A satisfação no trabalho é influenciada por muitos antecedentes ou determinantes, e a motivação no trabalho é um dos fatores mais importantes que afetam a satisfação no trabalho. Por conseguinte, existem muitas abordagens diferentes que as empresas podem usar para motivar seus trabalhadores, a fim de aumentar sua satisfação no trabalho (MARTA et al., 2021). Isso significa que quanto maior a motivação dos trabalhadores, mais fácil será para eles aumentarem sua satisfação no trabalho. A motivação é comprovadamente capaz de estimular os colaboradores a aumentarem a satisfação no trabalho.

A terceira hipótese (H3) que estimava a relação entre a avaliação de desempenho e a satisfação no trabalho foi validada corroborando a pesquisa de Kampkötter (2016), que demonstrou a mesma relação ( $b = 0,670$ ;  $p < 0,001$ ) e em similaridade com o trabalho de Sangkala, Ahmed e Pahi (2016), cujos dados confirmaram a validade da relação entre a avaliação de desempenho e a satisfação no trabalho ( $b = 0,340$ ;  $p < 0,05$ ). Assim, a avaliação de desempenho foi considerada positivamente relacionada com a satisfação no trabalho. Isso afirma que os trabalhadores de micro e pequenas empresas perceberam, positivamente, suas avaliações de desempenho, o que também os vinculou a permanecerem satisfeitos com seu trabalho (KAMPKÖTTER, 2016).

Esta pesquisa esclareceu alguns estudos anteriores relacionados aos conceitos de remuneração, motivação, avaliação de desempenho e satisfação no trabalho. A análise mostra que a remuneração pode aumentar a satisfação no trabalho (AGUSTININGSIH et al., 2016), que a motivação no trabalho influencia, positivamente, a satisfação no trabalho (AYUB; RAFIF, 2011), e que a avaliação de desempenho resulta em satisfação no trabalho (AGYARE et al., 2016).

Este estudo também fornece implicações importantes relacionadas às teorias sobre remuneração, motivação no trabalho, avaliação de desempenho e satisfação no trabalho dos trabalhadores das micro e pequenas empresas. A pesquisa pode contribuir para a robustez de tópicos relacionados à gestão de pessoas, colaborando, especificamente, no enriquecimento da literatura de preditores da satisfação no trabalho com trabalhadores de micro e pequenas empresas.

De forma pragmática, os resultados desta pesquisa podem apresentar relevância e aplicabilidade para os gestores de micro e pequenas empresas, que podem traçar estratégias de desempenho atreladas a uma avaliação justa e uma remuneração adequada. Nesse sentido, é possível gerar, ao final, comprometimento e satisfação do trabalhador, contribuindo para uma maior performance dos trabalhadores nas micro e pequenas empresas.

Ademais, como contribuição teórica, a pesquisa pretendeu contribuir com a ampliação das fronteiras de conhecimento sobre preditores da satisfação no trabalho em micro e pequenas empresas, bem como destacar para a comunidade empresarial a importância da relação dos preditores analisados com a satisfação no trabalho.

Como limitações do estudo podem ser expostos o tamanho da amostra e o método de coleta não probabilísticos e a transversalidade da amostra, que dificultam a replicação deste estudo. Desta forma, esta pesquisa tem como limitação a sua capacidade de generalização do resultado, uma vez que não foi utilizado nenhum procedimento estatístico para definição da amostra e coleta.

## 6 CONCLUSÃO

Os resultados confirmaram as hipóteses de que a remuneração, motivação no trabalho e avaliação de desempenho se relacionam positivamente com a satisfação no trabalho. Esses resultados validam estudos anteriores, ao mesmo tempo em que apresentam um modelo que, na mesma equação, inclui a satisfação com o salário e com a avaliação de performance, dois dos principais fatores estudados pela gestão de pessoas e que contribuem, entre outras, para o desempenho da organização.

A motivação e a satisfação no trabalho e, principalmente, a conexão dessas variáveis com a avaliação de desempenho e remuneração despertou o interesse de pesquisadores tanto da área da psicologia social como da psicologia organizacional. Esta questão foi abordada ao longo do tempo, de diferentes perspectivas e de maneiras diferentes. A satisfação no trabalho e a relação com avaliação de desempenho, motivação e remuneração têm sido uma preocupação constante para os pesquisadores, bem como profissionais. Os resultados desta pesquisa confirmam que a satisfação do trabalhador está positivamente relacionada à motivação, à avaliação de desempenho e à remuneração. Corroborando com essa ideia, a satisfação obtida com a participação dos indivíduos na vida organizacional não é apenas uma questão individual, mas também uma repercussão das ações organizacionais sobre eles/sobre os funcionários. Dessa forma, os antecedentes da satisfação no trabalho são essenciais para que os gestores atentem para esses elementos.

Para estudos futuros, é sugerida a replicação desta pesquisa para confirmação do modelo com outras amostras e a aplicação junto aos trabalhadores de uma única empresa de maior porte para comparar os resultados e verificar diferenças que possam existir. Adicionalmente, sugere-se um aprofundamento qualitativo das razões na priorização dos preditores de maior concordância. Uma técnica de perspectiva ou prospectiva para entender o futuro dos preditores da satisfação no trabalho também pode ser considerada relevante em termos metodológicos, para estudos futuros.

---

Artigo submetido para avaliação em 29/07/2021 e aceito para publicação em 16/01/2023

---

## REFERÊNCIAS

- AGUSTININGSIH, Hiqma Nur; THOYIB, Armanu; H, Djumilah; NOERMIJATI, Noermijati. The Effect of Remuneration, Job Satisfaction and OCB on the Employee Performance. **Science Journal Of Business And Management**, v. 4, n. 6, p. 212-222, 2016. <http://dx.doi.org/10.11648/j.sjbm.20160406.16>.
- AGYARE, Ramous; YUHUI, Ge; MENSAH, Lavish; AIDOO, Zipporah; ANSAH, Isaac Opoku. The Impacts of Performance Appraisal on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment: a case of microfinance institutions in ghana. **International Journal Of Business And Management**, v. 11, n. 9, p. 281-297, 2016. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v11n9p281>.
- ALNIAÇIK, Ümit; ALNIAÇIK, Esra; AKÇIN, Kültigin; ERAT, Serhat. Relationships Between Career Motivation, Affective Commitment and Job Satisfaction. **Social and Behavioral Sciences**, v. 58, p. 355-362, 2012. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1011>.
- ARMSTRONG, Michael. **A handbook of human resource management practice**. 10. ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006.



AUNGA, David A. O.; MASARE, Obadia. Effect of leadership styles on teacher's performance in primary schools of Arusha District Tanzania. **International Journal of Educational Policy Research and Review**, v. 4, n. 4, p. 42-52, 2017. <http://dx.doi.org/10.15739/ijepr.17.006>.

AYUB, Nadia; RAFIF, Shagufta. The relationship between work motivation and job satisfaction. **Pakistan Business Review**, v. 13, n. 2, p. 332-347, 2011.

AZIRI, Brikend. Job satisfaction: a literature review. **Management Research & Practice**, v. 3, n. 4, p-77-86, 2011.

BANTERLI, Fábio Rogério; MANOLESCU, Friedhilde Maria K. As micro e pequenas empresas no Brasil e a sua importância para o desenvolvimento do país. **Centro**, v. 9, p. 8, 2017.

BEGLEY, T. M.; & CZAJKA, J. M. Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 552-556, 1993.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação do desempenho humano na empresa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BURIĆ, Irena; MOÈ, Angelica. What makes teachers enthusiastic: the interplay of positive affect, self-efficacy and job satisfaction. **Teaching And Teacher Education**, v. 89, p. 103008, 2020. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2019.103008>.

CARVALHO, Adelina da Cruz; RIANA, I Gede; SOARES, Augusto de C. Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance. **International Research Journal Of Management, It & Social Sciences**, v. 7, n. 5, p. 13-23, 2020. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n5.960>

COHEN, Jacob. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2. ed. Routledge, 1988. 567 p.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: Amgh, 2016.

ĆULIBRK, J; DELIC, M; MITROVIC, S; ĆULIBRK, D. Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. **Frontiers in psychology**, v. 9, p. 132, 2018.

DASANAYAKA, Chamila H.; ABEYKOON, Chamil; RANAWEERA, R. A. A. S.; KOSWATTE, Isuru. The Impact of the Performance Appraisal Process on Job Satisfaction of the Academic Staff in Higher Educational Institutions. **Education Sciences**, v. 11, n. 10, p. 623, 11 out. 2021. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/educsci11100623>.

DÍAZ-CARRIÓN, Rosalía; NAVAJAS-ROMERO, Virginia; CASAS-ROSAL, José Carlos. Comparing working conditions and job satisfaction in hospitality workers across Europe. **International Journal of Hospitality Management**, v. 90, p. 102631, 2020. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102631>.

FAROOQ, Naveed; BILAL, Hazrat; KHALIL, Syed Haider. Pay Discrepancy and the Mediating Role of Job Satisfaction between Pay Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: a case of the federal government of pakistan. **Journal of the Research Society of Pakistan**, v. 57, n. 1, p. 197-209, 2020.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. **Manual de Análise de Dados: estatística e modelagem multivariada com excel, spss e stata**. Rio de Janeiro: Ltc, 2020. 1187 p.

FELIN, Teppo; FOSS, Nicolai J. Strategic organization: a field in search of micro- foundations. **Strategic Organization**, v. 3, n. 4, p. 441-455, 2005. <http://dx.doi.org/10.1177/1476127005055796>.

FERREIRA NETO, Macário Neri; CASTRO, Jéssyca Lages de Carvalho; PITOMBEIRA, Renata Torquato de Araújo; SILVA, Samara Renata Victor; ROCHA, Francicleide. Demandas motivacionais dos empregados em uma revendedora de veículos. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 10, p. 22494-22510, 2019. <http://dx.doi.org/10.34117/bjdv5n10-369>.

FERREIRA NETO, Macário Neri; SANTOS, Annara Cristina Oliveira; POMPEU, Randal Martins. O Impacto da Responsabilidade Social na Satisfação dos Trabalhadores. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 15, p. e02769, 2021. <http://dx.doi.org/10.24857/rgsa.v15.2769>.

FERREIRA, Aristides; DIOGO, Carole; FERREIRA, Mafalda; VALENTE, Ana Catarina. Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi- Moti). **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 187-198, 2006.

FIUZA, Gisela Demo. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 77-101, 2008. <http://dx.doi.org/10.1590/s1678-69712008000600005>.

GELARD, Parvaneh; REZAEI, Sheida. The Relationship between Job Motivation, Compensation Satisfaction and Job Satisfaction in Employees of Tax Administration – A Case Study in Tehran. **Asian Social Science**, v. 12, n. 2, p. 165, 2016. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v12n2p165>.

GOPINATH, R.; KALPANA, R. Relationship of Job Involvement with Job Satisfaction. **Adalya Journal**, v. 9, n. 7, p. 1-10, 2020. <http://dx.doi.org/10.37896/aj9.7/029>.

GU, Zheng; SIU, Ricardo Chi Sen. Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey. **International journal of contemporary hospitality management**, v. 21, n. 5, p. 561-578, 2009.

HAIR JUNIOR, Joseph F.; BLCAK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E. **Multivariate Data Analysis**. 7. ed. Ss: Pearson Prentice Hall, 2009. 785 p.

HAIR JUNIOR, Joe F.; SARSTEDT, Marko; HOPKINS, Lucas; KUPPELWIESER, Volker G. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). **European Business Review**, v. 26, n. 2, p. 106-121, 2014. <http://dx.doi.org/10.1108/ebr-10-2013-0128>.

HAYATI, Davoud; CHARKHABI, Morteza; KALANTARI, Dariush; PAOLA, Francesco de. The effect of pay satisfaction on turnover intention: mediating role of job satisfaction and organizational commitment. **Journal Of International Management Studies**, v. 15, n. 2, p. 73-84, 2015.

HAUSER, Laurențiu. Work motivation in organizational behavior. **Economics, Management, and Financial Markets**, v. 9, n. 4, p. 239-246, 2014.

HENNE, D.; & LOCKE, E. Job dissatisfaction: what are the consequences? **International Journal of Psychology**. v. 20, p. 221- 240, 1985.

HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. 4d. Cleveland: World Publishing, 1971.

HUNG, Li-Mei; LEE, Yueh-Shian; LEE, De-Chih. The moderating effects of salary satisfaction and working pressure on the organizational climate, organizational commitment to turnover intention. **International Journal of Business and Society**, v. 19, n. 1, p. 103-116, 2018.

INAYAT, Wasaf; KHAN, Muhammad Jahanzeb. A Study of Job Satisfaction and Its Effect on the Performance of Employees Working in Private Sector Organizations, Peshawar. **Education Research International**, v. 2021, p. 1-9, 2021. <http://dx.doi.org/10.1155/2021/1751495>.

JOHARI, Johanim; RAMLI, Fatimah Zailly Ahmad; WAHAB, Harlida Abdul; BIDIN, Muhammad Firdaus; ROSELY, Roshaimi Mat. Social Support, Pay Satisfaction, Work Ability, and Intention to Stay: a case of return to work program participants. **Jurnal Pengurusan**, v. 55, p. 3-12, 2019. <http://dx.doi.org/10.17576/pengurusan-2019-55-01>.

JUMADY, Edy; LILLA, L. Antecedent and Consequence the Human Resources Management Factors on Civil Servant Performance. **Golden Ratio of Human Resource Management**, v. 1, n. 2, p. 104-116, 2021.

KAMPKÖTTER, Patrick. Performance appraisals and job satisfaction. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 5, p. 750-774, 2016. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1109538>.

- KALOGIANNIDIS, S. Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for public sector. **The Strategic Journal of Business & Change Management**, 8 (3), 984, v. 996, p. 3, 2021.
- LOCKE, Edwin A. What is job satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0).
- LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. **American Psychologist**, v. 57, n. 9, p. 705-717, 2002. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066x.57.9.705>.
- LUTHANS, Fred. **Organizational behavior: an evidence-based approach**. 12. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011.
- MAICIBI, Nok Alhas. **Pertinent issues in employee management**. M.P.K. Graphics (U) Ltd, Kampala, 2005.
- MARTA, Iman Adi; SUPARTHA, Wayan Gede; DEWI, Gusti Ayu Manuati; WIBAWA, Made Artha. Job Enrichment, Empowerment, and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction. **Journal of Asian Finance, Economics And Business**, v. 8, n. 1, p. 1031-1040, 2021. <http://dx.doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1031>
- MCNEESE-SMITH, Donna. Increasing employee productivity, job satisfaction, and organizational commitment. **Journal of Healthcare Management**, v. 41, n. 2, p. 160, 1996.
- MEMON, Nazia Zabin; JENA, Lalatendu Kesari. Gender Inequality, Job Satisfaction and Job Motivation: evidence from indian female employees. **Management And Labour Studies**, v. 42, n. 3, p. 253-274, 2017. <http://dx.doi.org/10.1177/0258042x17718742>.
- NAZIR, Tahira; SHAH, Syed Fida Hussain; ZAMAN, Khalid. The relationship between job satisfaction and remuneration in Pakistan: Higher education institutes perspectives. **Academia Arena**, v. 5, n. 2, p. 120-140, 2013.
- NEGWAYA, Edward; CHAZUZA, Tendai; MAPIRA, Nyasha; CHIUNDIZA, Annastancia. Investigation of Staff Perceptions Regarding the Impact of Remuneration Equity on Job Satisfaction in a Zimbabwean Local Authority: the case of chaminuka r.d.c. **International Review of Management And Business Research**, v. 3, n. 1, p. 150-161, 2014.
- O'DRISCOLL, M. P.; & BEEHR, T. A. Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. **The Journal of Social Psychology**. v. 140, n. 2, p. 151-159, 2000.
- PAWLAK, Adam. Psychological aspects of motivation. **Journal of Education, Health and Sport**, v. 9 n.8, 79-90, 2019. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.3362096>.
- PINDER, Craig. C. **Work motivation in organizational behavior**. 2 ed. NY: Psychology Press. 2014.
- POON, June M.L. Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. **Personnel Review**, v. 33, n. 3, p. 322-334, 2004. <http://dx.doi.org/10.1108/00483480410528850>.
- RACHMAN, Adhe Sulisty; SUHARTINI, Suhartini. The Role of Work Engagement in Moderating the Impact of Job Characteristics, Perceived Organizational Support, and Self-Efficacy on Job Satisfaction. **Integrated Journal Of Business And Economics**, v. 3, n. 1, p. 15-31, 2019.
- RAZI, Abdul; MAULABAKHSH, Raheela. Impact of working environment on job satisfaction. **Procedia Economics and Finance**, v. 23, p. 717-725, 2015.
- REHMAN, Saeeda et al. Leadership styles, organizational culture and employees' productivity: Fresh evidence from private banks of Khyber-Pakhtunkhwa, Pakistan. **Abasyn Journal of Social Sciences, AICTBM-18**, p. 1-15, 2018.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo, Editora Atlas, 2014.

RINGLE, Christian M.; SILVA, Dirceu da; BIDO, Diógenes de Souza. Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smart PLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014. <http://dx.doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J. M. **Smart PLS 3. Boenningstedt**: Smart PLS GmbH, 2015.  
ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 9ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RIYANTO, Setyo; ENDRI, Endri; HERLISHA, Novita. Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: mediating role of employee engagement. **Problems And Perspectives In Management**, v. 19, n. 3, p. 162-174, 2021. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14).

SAID, Jamaliah; SETYANINGRUM, Retno; NUGROHO, Arief; YULIANINGSIH, Sinta. The Influence of Organizational Commitment, Job Stress, and Work Motivation on Job Satisfaction (A Study at PT Matsuo Precision Indonesia's Injection Molding Deptin Cikarang). **Proceedings Of The 1St International Conference on Economics Engineering And Social Science, Incess 2020, 17-18 July, Bekasi, Indonesia**, p. 1-7, 2021. EAI. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.17-7-2020.2303072>.

SALLEH, Suzila Mat; ZAHARI, Ahmad Suffian Mohd; SAID, Nur Shafini Mohd; ALI, Siti Rapidah Omar. The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace. **Journal Of Applied Environmental And Biological Sciences**, v. 5, n. 6, p. 139-143, 2016.

SANGKALA, Masnawat; AHMED, Umair; PAHI, Munwar H. Empirical Investigating on the Role of Supervisor Support, Job Clarity, Employee Training and Performance Appraisal in Addressing Job Satisfaction of Nurses. **International Business Management**, v. 10, n. 23, p. 5481-5486, 2016.

SELVARAJAN, T. T.; CLONINGER, Peggy A. Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 15, p. 3063-3084, 2012. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.637069>.

SHARMA, Jai Prakash; BAJPAI, Naval. Salary satisfaction as an antecedent of job satisfaction: Development of a regression model to determine the linearity between salary satisfaction and job satisfaction in a public and a private organization. **European Journal of Social Sciences**, v. 18, n. 3, p. 450-461, 2011.

SOMMER, Kristin L. KULKARNI, Mukta. Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood. **Human Resource Development Quarterly**, v. 23, n. 2, p. 177-201, 2012. <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.21132>.

STRINGER, Carolyn; DIDHAM, Jeni; THEIVANANTHAMPILLAI, Paul. Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. **Qualitative Research In Accounting & Management**, v. 8, n. 2, p. 161-179, 2011. <http://dx.doi.org/10.1108/11766091111137564>.

TELLA, Adeyinka; AYENI, C.O.; POPOOLA, S.O. Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State. **Library Philosophy and Practice**, v. 9, n. 2, p. 1-16, 2007.

TRAN, The Tuan; DO, Quang Hung. Factors Affecting Job Motivation among Faculty Members: evidence from vietnamese public universities. **The Journal of Asian Finance, Economics And Business**, v. 7, n. 9, p. 603-611, 2020. <http://dx.doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO9.603>.

TREMBLAY, Michel; RONDEAU, Alain; LEMELIN, Maurice. L'influence des pratiques innovatrices en milieu de travail sur la mobilisation des cols bleus. **École Des Hautes Études Commerciale**, p. 1-25, 1998.

WURYANI, Eni et al. Analysis of decision support system on situational leadership styles on work motivation and employee performance. **Management Science Letters**, v. 11, n. 2, p. 365-372, 2021.

ZEDAN, Raed. Attitudes of Teachers towards Principal's Evaluations and Its Effects on Their Teaching Performances. **Journal of Education and Culture Studies**, v. 3, n. 3, p. 206-226, 2019.  
<http://dx.doi.org/10.22158/jecs.v3n3p206>.

ZONATTO, Vinícius Costa da Silva; SILVA, Alini da; GONÇALVES, Michele. Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração Imed**, v. 8, n. 1, p. 169-190, 2018.  
<http://dx.doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>.