



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UNICEUB**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**LINHA DE PESQUISA: Satisfação no Trabalho**  
**ÁREA: Gestão de Pessoas**

**Camila de Oliveira Costa**  
**RA: 20951570**

**Satisfação no Trabalho: Um Estudo de caso em uma fábrica de bolos e doces,  
situada em Brasília – DF.**

**BRASÍLIA**  
**2013**

CAMILA DE OLIVEIRA COSTA

**Satisfação no Trabalho: Um Estudo de caso em uma fábrica de bolos e doces,  
situada em Brasília – DF.**

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília. Orientador(a): Érika Costa Vieira Gagliardi

CAMILA DE OLIVEIRA COSTA

**Satisfação no Trabalho: Um Estudo de caso em uma fábrica de bolos e doces,  
situada em Brasília – DF.**

Trabalho de conclusão de curso (TCC)  
apresentado como um dos requisitos para  
a conclusão do curso de Administração de  
Empresas do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília. Orientador(a):  
Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013

**Banca Examinadora**

---

Prof.: Érika Gagliardi

---

Prof.(a) :  
Examinador.(a):

---

Prof.(a) :  
Examinador.(a):

## **Satisfação no Trabalho: Um Estudo de caso em uma fábrica de bolos e doces, situada em Brasília – DF.**

\*Camila de Oliveira Costa

### **RESUMO**

O presente artigo evidencia os aspectos da satisfação no trabalho, analisando o que caracteriza um colaborador como satisfeito ou insatisfeito, bem como as consequências positivas e negativas resultantes destes sentimentos. Norteia não só uma perspectiva ambiental, mas também características demográficas e pessoais de cada indivíduo, como idade, gênero e tempo de atuação na organização. A estratégia de pesquisa adotada foi um estudo de caso em uma fábrica de bolos e doces, situada em Brasília, com aplicação de questionário para coleta de dados. O instrumento utilizado foi a Escala de Satisfação no Trabalho, composta por 25 itens, visando medir o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao salário, chefia, colegas de trabalho, promoções e a natureza do trabalho. Os resultados obtidos revelam que o maior grau de satisfação está associado à chefia, e o menor grau ao salário.

Palavras-chave: Satisfação. Trabalho. Colaborador.

## 1. INTRODUÇÃO

Uma série de transformações sociais, políticas e econômicas provocaram diversas evoluções no mundo organizacional desde o surgimento da globalização. Com tanta mudança, o cliente cada vez mais exigente e o mercado sempre mais competitivo, as organizações precisam se planejar estrategicamente, de maneira a perpetuar o seu negócio, tendo seus recursos humanos como um dos principais diferenciais.

Os recursos humanos dominam um papel fundamental no desenvolvimento das competências organizacionais, agregando valor aos seus serviços e produtos. Segundo Mullins (2004), as empresas bem sucedidas se organizam com o objetivo de atender as necessidades de seus colaboradores, atraindo profissionais melhores, mais satisfeitos e motivados a realizar um bom trabalho, estando preparados para atender os clientes da melhor maneira possível. Isto é, deve-se colocar as pessoas em primeiro lugar. As organizações devem dedicar maior atenção ao seu pessoal, sem julgar que podem ser substituídos a qualquer momento.

Para que os resultados sejam positivos, os gestores devem se preocupar constantemente com os níveis de satisfação com o trabalho, uma vez que influencia a atitude que o indivíduo tem com seu trabalho de uma maneira geral. Para Siqueira (2008), a satisfação no trabalho representa o conjunto de experiências prazerosas vividas no ambiente organizacional. Assim, pode afetar o compromisso do colaborador com suas tarefas, sua produtividade, e, conseqüentemente a lucratividade da organização.

O lado emocional dos colaboradores, bem como os aspectos que provocam satisfação ou insatisfação devem receber uma atenção especial em qualquer organização empreendedora, mas principalmente em empresas com muito serviço de mão-de-obra, como é o caso da fábrica de bolos e doces aqui analisada, uma vez que é por meio do desempenho destes indivíduos que a organização atingirá seus resultados.

Muchinsky (2004) considera que características da personalidade do indivíduo, além de componentes concretos, como condições físicas de trabalho, influenciam no sentimento de satisfação, influenciando o comportamento dos funcionários na empresa. Spector (2003) afirma que a maioria dos estudos sobre satisfação no trabalho são feitos sob perspectiva ambiental, porém recentemente pesquisas tem mostrado mais interesse nessa relação com as características

peçoais, abordando, além das características pessoais e do ambiente, características demográficas, como gênero, idade, escolaridade e estado civil.

Diante desta perspectiva, o início da construção do trabalho foi a problematização “Quais dimensões impactam na satisfação dos colaboradores de uma fábrica de bolos e doces?” A partir deste questionamento, o seguinte estudo tem como objetivo geral analisar as dimensões que impactam na satisfação dos colaboradores. Para este alcance, como objetivos específicos, pretende-se apresentar uma discussão conceitual sobre satisfação no trabalho; identificar as percepções dos colaboradores acerca das seguintes dimensões: satisfação com colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções; analisar se há diferença na percepção de satisfação no trabalho, em função de características demográficas, tais como gênero, idade e tempo de atuação na empresa; relacionar a teoria coletada com a prática.

A justificativa para a realização deste trabalho se encaixa em três pilares: acadêmico, gerencial e social. Do ponto de vista gerencial, este estudo auxilia os gestores a entenderem que a satisfação no trabalho pode ser a causa de importantes realizações das empresas e dos funcionários, do desempenho no trabalho à saúde e longevidade (SPECTOR, 2003). Ao se conhecer os fatores que resultam em satisfação ou insatisfação nos colaboradores, a organização está agindo estrategicamente a longo prazo, otimizando o desempenho de sua equipe, aumentando a produtividade, além de fidelizar seus funcionários qualificados para que não sejam atraídos pela concorrência.

No contexto social, infere-se que sentimentos relacionados ao emprego podem atuar também na vida pessoal das pessoas, influenciando sua saúde e bem-estar. Siqueira (2008) defende que avaliar os níveis de satisfação dos trabalhadores pode ser uma estratégia para verificar o quanto as organizações conseguem, ou não, promover e proteger o bem-estar e a saúde daqueles que com elas colaboram.

No aspecto acadêmico, de acordo com Spector (2003), a satisfação no trabalho é a variável mais frequentemente estudada pela psicologia organizacional. Apesar disso, encontra-se pouco material publicado sobre o assunto na área de Administração. Essa carência de material cria uma grande necessidade de agregar maiores conhecimentos e gerar mais informações sobre o assunto.

Este artigo será estruturado em cinco capítulos: o primeiro de caráter introdutório, o segundo que diz respeito à metodologia, apresentando as

características da organização a ser analisada e expressando os meios utilizados para a concretização da pesquisa de modo geral; o segundo, aos fundamentos teóricos, expondo teorias de diversos autores utilizadas como base para a análise dos dados coletados; a terceira, à apresentação e discussão dos dados, apresentando os resultados encontrados através da aplicação do questionário e interpretados à luz dos fundamentos teóricos; e a quarta, à conclusão, expondo as potencialidades, contribuições e limitações do estudo.

## **2. METODOLOGIA**

### **2.1 A ORGANIZAÇÃO**

A doceira fundadora do empreendimento nasceu no interior de Minas Gerais, e desde criança mostrou um dom especial para inventar e confeitar doces com estilo próprio. Ao passar do tempo os talentos ficaram mais evidentes, sendo muito solicitada pelos amigos e parentes para fazer doces e bolos para eventos. Com a crescente demanda, ela contratou alguns funcionários para atender os pedidos, inclusive de outras cidades próximas. Por conta da repercussão dos produtos encomendados, a fama da doceira chegou à Capital Federal.

Como tinham muitos pedidos de Brasília, resolveram se mudar para esta cidade. Desenvolveu-se uma pequena empresa, no ano de 2001, atendendo e produzindo em sua própria casa. O negócio se expandiu, havendo a contratação de mais funcionários. Após poucos anos na cidade, foi aberta a primeira loja, localizada em uma área de comércio no bairro do Lago Sul.

Em 2009, a empresa expandiu ainda mais o seu negócio, com a inauguração de duas unidades de cafeteria. Os produtos que antes eram produzidos apenas por encomenda, podem ser consumidos a hora que desejar.

A empresa é conhecida no mercado, sempre inovando e surpreendendo seus clientes, considerando o custo-benefício, com possibilidade de atender várias cidades do Brasil, por meio do envio de encomendas áreas ou rodoviárias.

**Missão:** Proporcionar aos clientes experiência gourmet por meio dos produtos artesanais e serviços de excelência, considerando a dedicação dos funcionários, a responsabilidade social, a criatividade e a sustentabilidade planetária.

**Visão:** Produzir os mais saborosos e belos doces e bolos artesanais do Brasil, manter e ampliar o atendimento de qualidade, proporcionando aos clientes a

oportunidade vivenciar sensações memoráveis e aos funcionários e parceiros o desenvolvimento social e financeiro.

**Valores:** Ética, respeito e honestidade; Engajamento e compromisso com o cliente e com o desenvolvimento social; Criatividade, inovação e excelência no desenvolvimento dos produtos e serviços.

## 2.2 Participantes da Pesquisa

A pesquisa foi realizada com uma amostra de 48 participantes, representando 73,84% do quadro de funcionários da fábrica de bolos e doces, com caráter não probabilístico, seguindo o critério de acessibilidade, e que concordaram livremente em participar. Fazem parte do setor operacional, sendo que a maioria ocupa cargo de confeitiro (79,17%). O restante possui o cargo de secretária/atendente (8,33%), motorista/empacotador (6,25%) e auxiliar de serviços gerais (6,25%).

Grande parte da amostra é composta por participantes do sexo feminino (79,16%), com nível de escolaridade variando de ensino fundamental incompleto ou ensino médio incompleto e que trabalham de 01 a 05 anos na organização (62,5%). A maioria dos respondentes possui faixa etária de 18 a 25 anos (37,5%) e 45,83% do total da população são casados.

## 2.3 Instrumento

O instrumento utilizado foi a Escala de Satisfação no Trabalho – EST, na qual é composta por 25 itens visando medir as seguintes dimensões da satisfação no trabalho (SIQUEIRA, 2008, p.269):

- satisfação com colegas: contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento com os colegas de trabalho;

- satisfação com o salário: contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho;

- satisfação com a chefia: contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles;

- satisfação com a natureza do trabalho: contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas;

- satisfação com promoções: contentamento como numero 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.

De acordo com Siqueira (2008), para validação deste instrumento, 287 trabalhadores participaram do processo, através de respostas obtidas através de uma escala de 7 pontos (1=Totalmente insatisfeito, 2= Muito insatisfeito, 3= Insatisfeito, 4= Indiferente, 5= Satisfeito, 6= Muito satisfeito e 7=Totalmente satisfeito). Esta escala apresentou bom índice de consistência interna (confiabilidade), de 0,92 para a escala total, sendo os índices de cada dimensão: 0,86 para satisfação com os colegas, 0,92 para satisfação com o salário, 0,9 para satisfação com a chefia, 0,82 para satisfação com a natureza do trabalho e 0,87 para satisfação com as promoções.

O cálculo das médias é obtido somando os valores indicados pelos participantes em cada item integrante de cada dimensão, e então dividi-se o valor pelo número de itens de cada dimensão. Portanto, irá gerar um resultado entre 1 e 7, sendo que valores entre 5 e 7 tendem a indicar satisfação, valores entre 1 e 3,9 tendem a sinalizar insatisfação, e valores entre 4 e 4,9 indicam estado de indiferença (SIQUEIRA, 2008).

#### **2.4 Procedimento de Coleta de Dados**

Primeiramente, a pesquisadora manteve contato com a gestora da organização, solicitando autorização para realizar a pesquisa. Uma vez autorizada, no dia 26 de março de 2013, a pesquisadora foi pessoalmente até a empresa, reuniu parte dos colaboradores para sensibilização, deixando claro que se tratava de um estudo para fins acadêmicos, com o objetivo de analisar as variáveis que impactam na satisfação do trabalho, convidando-os a participar de livre e espontânea vontade. No dia 28 de março de 2013, a pesquisadora voltou ao local para recolher os questionários já preenchidos. Para aplicação do instrumento foram utilizados caneta e papel.

#### **2.5 Análise dos Dados**

Os dados obtidos por meio da aplicação do questionário foram submetidos à análise com o auxílio do programa Excel. As dimensões foram avaliadas a partir da média obtida por meio das respostas assinaladas pelos participantes. Os resultados

foram apresentados um a um, seguindo a ordem em que se encontravam no questionário. Feito isso, analisou-se os resultados qualitativamente, ressaltando as dimensões que tiveram maior destaque dentre as respostas encontradas.

### **3. EMBASAMENTO TEÓRICO**

Os primeiros estudos sobre satisfação no trabalho estavam diretamente relacionados com motivação, pois se acreditava que satisfação resultaria em motivação. Assim como Robbins (2004, p.46) cita, “motivação consistiria na disposição para fazer alguma coisa e seria condicionada pela capacidade de essa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo”. Isso pode ser demonstrado por atitudes desenvolvidas no próprio trabalho.

Siqueira (2008, p.265) afirma que “a procura por compreensão dos sentimentos que emergiam entre os trabalhadores foi marcada pela aproximação de satisfação com o processo motivacional”. O estudo da motivação está ligado a questões que envolvem as causas pelas quais os indivíduos se comportam de determinadas maneiras e com o que fundamentam suas ações e direções. Mullins (2004, p.171) afirma que “os níveis de desempenho no trabalho são aferidos não apenas pela capacidade da equipe, mas também pela força de sua motivação”. Logo, deve-se tratar com atenção a motivação e a satisfação com o trabalho para que se obtenha um bom desempenho.

Levy-Leboyer (1990, apud CAVALCANT et al., 2006, p.85) observa que “sem motivação os dons mais raros permanecem estéreis, as capacidades adquiridas ficam em desuso, as técnicas mais sofisticadas sem rendimento”. A motivação estimula o colaborador a dar o melhor de si, beneficiando tanto os interesses pessoais quanto os da organização.

As primeiras abordagens motivacionais fundamentavam-se no princípio de que a satisfação estava relacionada simplesmente às necessidades econômicas, de modo que o colaborador seria motivado primeiramente pelo seu salário. Porém, estudos mostraram que os indivíduos são motivados a trabalhar satisfazendo uma diversidade de necessidades, além da remuneração, incluindo necessidades psicológicas e sociais, estilos de liderança e normas e valores do grupo (MULLINS, 2004).

### **3.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow**

Abraham Maslow desenvolveu uma pesquisa na qual identifica as necessidades do ser humano através de uma hierarquia de categorias, formando uma pirâmide. Robbins (2005) afirma que as necessidades de nível mais baixo (fisiológica e de segurança) são satisfeitas internamente, dentro do indivíduo. Já as necessidades de nível mais alto (social, estima e auto-realização) são satisfeitas externamente. A partir do momento que uma necessidade é satisfeita, busca-se o alcance da próxima, fazendo com que o indivíduo se mova em direção ao topo da pirâmide.

Para Schermerhorn et al. (1999), é mais provável que essa hierarquia aconteça de maneira flexível, variando a cada pessoa, dependendo das circunstâncias. Quando analisada em diferentes culturas, é possível perceber divergências nos valores e necessidades. Por exemplo, quando uma pessoa é promovida, as necessidades de ordem superior tornam-se mais visadas.

### **3.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**

Frederick Herzberg, para início de sua pesquisa, perguntava para as pessoas em quais ocasiões sentiram-se bem no trabalho, e em quais ocasiões sentiram-se extremamente mal. Ao analisar, percebeu-se que havia certo padrão nas respostas, desenvolvendo então a teoria dos dois fatores. Alguns fatores se relacionam com a satisfação no trabalho, e outros com a insatisfação.

Herzberg apud Robbins (2005, p.135) diz que “o oposto da satisfação não é a insatisfação [...] a eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório”. Logo, os fatores que levam o indivíduo a ficar satisfeito são diferentes e independentes dos que o conduzem à insatisfação.

São fontes de insatisfação os chamados fatores de higiene, que estão relacionados com o ambiente de trabalho, incluindo as condições de trabalho, políticas organizacionais, salário e relacionamento com colegas e superiores. Já os que causam satisfação são chamados fatores de motivação, que são encontrados no conteúdo do trabalho e refletem diretamente na pessoa, com o reconhecimento, crescimento e realização (ROBBINS, 2005). Portanto, se houver otimização dos fatores motivacionais irá resultar em satisfação. E se ocorrer otimização dos fatores de higiene, evitará a insatisfação.

### 3.3 Teoria da Expectativa de Victor Vroom

A teoria da expectativa, segundo Robbins (2005, p. 148), “sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo”. Isto é, um colaborador se sentirá motivado a partir do momento que fizer um grande esforço, acreditando que resultará em um bom desempenho e recompensas.

De acordo com Schermerhorn et al. (1999) as bases gerenciais dessa teoria são:

- expectativa: probabilidade de o indivíduo ter o esforço acompanhado por alto grau de desempenho de tarefa;
- instrumentalidade: probabilidade de vários resultados do trabalho ocorrerem como consequência do desempenho;
- valência: valor atribuído aos possíveis resultados do trabalho.

A partir dessa teoria, entende-se que a motivação de um indivíduo a realizar uma tarefa vai depender de seus objetivos e da valorização de esforços para realizá-la. Logo, há um foco nas recompensas e resultados, de acordo com o que o colaborador deseja.

Robbins (2004, p.56) acredita que “as expectativas que o trabalhador tem em relação ao próprio desempenho, às recompensas e aos resultados da realização das metas é que determinarão o seu nível de esforço”.

### 3.4 A Teoria X e a Teoria Y de McGregor

Douglas McGregor apud Robbins (2005, p. 133) propôs duas visões distintas aos seres humanos:

uma, basicamente negativa, rotulada de Teoria X, e outra, basicamente positiva, rotulada de Teoria Y. Depois de ver a forma pela qual os executivos tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que a visão que os executivos tem da natureza dos seres humanos se baseia em certos agrupamentos de premissas e que eles tendem a moldar o próprio comportamento em relação aos funcionários.

Os pontos negativos da Teoria X são: os funcionários tem uma predisposição de não gostar de trabalhar e evitarão o trabalho sempre que possível; para que os objetivos sejam alcançados eles devem ser ameaçados; evitam responsabilidades buscando orientação formal e colocam a segurança acima de tudo, levando a

estabilidade no cargo como principal variável. Já os pontos positivos da Teoria Y são: o trabalho pode se tornar tão prazeroso quanto o descanso; desenvolverão um maior nível de autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos; intencionam assumir mais responsabilidades e desejam participar das decisões inovadoras não sendo privilégio exclusivo dos superiores (ROBBINS, 2005).

Para McGregor apud Robbins (2004) as pressuposições da Teoria Y são mais válidas que as da Teoria X. Portanto, idéias como tomada de decisão participativa e tarefas desafiadoras são meios de trazer um nível maior de motivação e satisfação aos colaboradores.

Uma vez apresentadas as principais teorias motivacionais que estão ligadas com satisfação, será abordado o tema “satisfação no trabalho”, expondo como esse sentimento pode ser expresso por atitudes desenvolvidas no trabalho, e até mesmo por condições sociais e físicas do ambiente que se está inserido.

### **3.5 Satisfação no Trabalho**

O investimento na área de recursos humanos tornou-se indispensável dentro de toda organização, fazendo parte de seus objetivos estratégicos como um diferencial de qualidade. E para que esses investimentos tragam resultados positivos é necessário que os colaboradores sintam-se satisfeitos com seu trabalho. “As empresas de sucesso organizam-se com o objetivo de atender as necessidades do seu pessoal, atraindo profissionais melhores, mais motivados a realizar um ótimo trabalho e mais bem preparados para tratar da melhor maneira possível os clientes” (MULLINS, 2004, p.112).

Satisfação no trabalho representa o conjunto de experiências prazerosas vividas no ambiente organizacional. Isto é, o quanto os benefícios oferecidos pela empresa, como salários, promoções, relacionamentos e tarefas são prazerosos para o colaborador (SIQUEIRA, 2008). Spector (2003, p. 221) simplifica, dizendo que “satisfação é o quanto as pessoas gostam de seu trabalho”.

“A avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de uma complexa somatória de diferentes elementos” (ROBBINS, 2005, p. 66). O trabalho vai além da simples realização de tarefas. Os indivíduos desenvolvem sentimentos em relação ao seu trabalho, assim como em relação às suas dimensões. Isto é, inclui aspectos complexos, como a política e cultura organizacional, relação com superiores e a convivência com colegas.

A postura profissional de um líder deve possuir uma relação de participação e troca, numa rede de relações entre as pessoas, fazendo do trabalho um sentimento de satisfação e realização. Sua relação com a equipe deve se dar, não de forma impessoal e unilateral, mas em constante fluxo, no qual visões e valores são compartilhados para gerar o comprometimento necessário à realização das metas (CAVALCANTI et al., 2006, p. 28).

De acordo com Cohen e Fink (2003, p. 78) a satisfação “pode afetar o compromisso dos funcionários com as tarefas e a organização, a disposição de ir além do exigido, a criatividade e a flexibilidade”. Tudo isso afeta a produtividade e, conseqüentemente, a lucratividade e a organização como um todo. Mullins (2004) acredita que, em geral, a motivação para trabalhar produtivamente está ligada à satisfação com o trabalho. Siqueira (2008, p. 265) afirma que “seja por meio de sua compreensão como fator motivacional ou por sua natureza atitudinal, entende-se que trabalhador satisfeito seja também produtivo”.

Spector (2003) divide a satisfação no trabalho em dois enfoques: o global e o de facetas. O enfoque global relaciona a satisfação a um sentimento único e geral ao trabalho. Já o enfoque das facetas permite uma visualização mais completa, tratando a satisfação através de vários aspectos do trabalho, incluindo recompensas, condições de trabalho e relacionamento com outras pessoas. Cada indivíduo apresenta um nível de satisfação diferente em relação a essas facetas.

Alguns pesquisadores consideram a soma das pontuações das facetas como indicador da satisfação em geral, justificando-se pelo fato de que as facetas costumam possuir grande correlação com a satisfação no trabalho em geral. Porém, como cada faceta apresenta importância distinta para cada pessoa, pode-se concluir que a soma das facetas não representa a satisfação global, é apenas uma aproximação da satisfação em geral (SPECTOR, 2003).

Enquanto alguns colaboradores sentem enorme prazer com seu emprego, outros demonstram grande insatisfação. As diferentes reações ocorrem devido às diferenças individuais em relação à expectativa com seu trabalho. Hullin (1991, apud MUCHINSKY, 2004, p.301) afirma que “trabalhos com responsabilidade podem ser insatisfatórios para algumas pessoas por causa do estresse e dos problemas associados à responsabilidade; outros podem considerar a responsabilidade como uma fonte motivadora”.

É comum acreditar que o salário é um grande determinante em relação à satisfação. Apesar de estar associado à satisfação geral, pessoas que ganham mais não estão necessariamente mais satisfeitas. Spector (2003, p. 235) afirma que “é a justiça com que os salários são distribuídos ou a equidade que determinam a satisfação com o salário, e não a quantia em si”.

Segundo Spector (2003) diversos estudos estão sendo feitos para analisar o que faz com que os funcionários gostem ou não de seus empregos. A maioria desses estudos tem sido realizada sob uma perspectiva ambiental, investigando características do trabalho e das tarefas e aspectos da organização, que tragam satisfação ou insatisfação para as pessoas. Entretanto, os estudos tem mostrado que pessoas que possuem as mesmas condições e o mesmo tipo de trabalho possuem níveis variados de satisfação, o que tem levado os pesquisadores a utilizarem uma perspectiva de personalidade, expondo que alguns tipos de indivíduos possuem certa tendência a gostar ou não de seus trabalhos. Outra perspectiva levada em conta nos estudos é a de interação, adequando a pessoa ao trabalho, combinando tanto os enfoques ambientais quanto os de personalidade. Portanto, a satisfação no trabalho pode ser considerada fruto da adequação entre o trabalho e o indivíduo.

Spector (2003) cita que existem várias teorias que propõem que características do ambiente causam a satisfação no trabalho, e nelas estão presentes características do trabalho. Antigamente era comum trabalhos simples e rotineiros, principalmente em fábricas, então modificou-se o trabalho, tornando-o mais complexo, significativo e satisfatório para as pessoas, com foco nas características do trabalho. Cinco dessas características fazem parte da teoria das características do trabalho de Hackman e Oldham (1976, apud SPECTOR 2003), sendo elas:

- variedade das habilidades: número de habilidades diferentes necessárias para a realização de um trabalho;
- identidade da tarefa: se o funcionário faz ou não um trabalho inteiro ou uma parte dele;
- importância da tarefa: impacto que o trabalho tem em outras pessoas;
- autonomia: a liberdade que os funcionários tem para fazer o seu trabalho como acharem melhor;

- feedback do trabalho: até que ponto está claro para os funcionários que eles estão fazendo seu trabalho corretamente;

- abrangência do trabalho: complexidade geral de um trabalho, computada como a combinação das cinco características individuais.

Ainda de acordo com Spector (2003), há uma limitação em estudos que tratam da influência das características descritas acima com a satisfação no trabalho, tendo em vista que foram avaliadas com questionários aplicados aos próprios colaboradores, uma vez que funcionários que gostam de seu trabalho tendem a retratá-los de forma mais favorável do que aqueles que não gostam.

Homens e mulheres apresentam diferenças em suas atitudes no trabalho. Contudo, a maioria dos estudos que comparam o gênero feminino e masculino em satisfação com o trabalho encontra pequenas diferenças. Greenhaus, Parasuraman e Wormley (1990, apud SPECTOR, 2003) através de sua pesquisa, sugerem a possibilidade de as mulheres se satisfazerem de maneira mais fácil com seu trabalho do que os homens, apesar de não existir razões claras para isto.

Outra questão relevante é a possível mudança na satisfação com o trabalho no decorrer da vida do indivíduo. Há estudos que revelam que funcionários mais velhos estão mais satisfeitos do que os mais jovens. Spector (2003) faz relato sobre um estudo realizado nos Estados Unidos e na Inglaterra, no qual resultou em uma relação curvilínea entre satisfação no trabalho e idade. Isto é, a satisfação declina com a idade, estando em seu nível mais baixo entre os 26 a 31 anos de idade, e depois a satisfação sobe ao longo dos anos na carreira. Isto pode ocorrer devido ao ajuste com a experiência, ou pelo fato de que funcionários com mais idade possuem recompensas e condições melhores no ambiente de trabalho.

Brief (1998, apud MUCHINSKY, 2004) defende um modelo no qual a personalidade do indivíduo influencia no sentimento de satisfação do trabalho, referindo-se como “sentimento positivo”. Pessoas com muito sentimento positivo costumam ter mais entusiasmo, ser mais interessadas e ativas. Já as pessoas com pouco sentimento positivo tendem a ser pessimistas. Outro componente deste modelo está relacionado a questões objetivas de trabalho, isto é, componentes concretos, como as condições físicas de trabalho. A partir da união desses dois componentes, forma-se uma interpretação das condições de trabalho, como a adequação entre o salário recebido e o trabalho realizado. Essa interpretação pode gerar aprovação ou desaprovação, que constituirá seu nível de satisfação.

Recentemente as emoções foram introduzidas como componente de atitude, por desempenharem um papel importante em como nos sentimos em relação à vida e ao trabalho. Apesar das emoções não poderem ser diretamente controladas, as organizações devem proporcionar um ambiente agradável, livre de contratempos, que produzem sentimentos negativos, evitando aborrecimentos e frustrações (MUCHINSKY, 2004).

Spector (2003) também aborda a idéia de que satisfação pode ser causada pela personalidade do indivíduo, abordando a “afetividade negativa”, que é a tendência da pessoa para apresentar emoções negativas em diversas situações. Essas pessoas tendem a responder negativamente ao trabalho, estando insatisfeitos.

Outra questão percebida é que colaboradores satisfeitos tendem a ser comprometidos e envolvidos. Comprometimento organizacional é um componente que está relacionado com a satisfação e se refere ao quanto uma pessoa se identifica e se sente parte da organização - lealdade. Já o envolvimento no trabalho se refere à vontade de trabalhar e se esforçar além do esperado - dedicação (SCHERMERHORN et al., 1999).

Por outro lado, o absenteísmo e a rotatividade geralmente são influenciados pela insatisfação. Os colaboradores insatisfeitos costumam ter mais faltas sem justificativas do que aqueles que estão satisfeitos com seu trabalho. Assim como os colaboradores satisfeitos possuem menos probabilidade de se demitir do que os que apresentam insatisfação.

Segundo Schermerhorn et al. (1999, p.94) “o absenteísmo e a rotatividade, às vezes, podem ocorrer porque se criam expectativas irreais no processo de recrutamento”. Para que isso não aconteça, as organizações devem adotar procedimentos realistas para o recrutamento de seu pessoal, passando aos candidatos o máximo de informações possíveis, sem distorções. É importante que as empresas estejam atentas, pois a rotatividade e o absenteísmo podem custar caro, com perda de talentos, novos recrutamentos, seleções e treinamentos.

Spector (2003) defende que há uma pequena correlação entre satisfação e ausência, tendo em vista que o funcionário pode se ausentar por diversos motivos, como doenças ou outros assuntos pessoais.

Uma questão bastante discutida é a relação entre satisfação e desempenho. Mullins (2004, p. 173) acredita que “a satisfação com o emprego pode estimular uma pessoa a alcançar alto nível de desempenho”. Spector (2003, p. 241) defende que existem duas explicações opostas: “a satisfação no trabalho leva a um maior esforço que resulta no desempenho” ou “o desempenho no trabalho conduz a recompensas que levam à satisfação. Já para Schermerhorn et al. (1999), existem três pontos de vista:

- Satisfação causa desempenho: já que satisfação causa alto nível de desempenho, a prática a ser adotada para melhorar o desempenho é tornar os colaboradores felizes. Apesar de não existir pesquisas que comprovem que isto irá garantir um bom desempenho, é com certeza um aspecto importante, tendo em vista que a satisfação é um complexo conjunto de variáveis que, juntas, promovem o bom desempenho.

- O desempenho causa satisfação: o colaborador se sente bem porque tem um bom desempenho. Logo, deve-se ajudá-los a se desempenharem bem, e a satisfação será consequência. Treinamentos, instruções e apoio são exemplos de bases para se alcançar um bom desempenho.

- As recompensas causam tanto satisfação quanto desempenho: espera-se que uma recompensa apropriada resulte tanto em satisfação quanto em bom desempenho. A satisfação e o desempenho são resultados diferentes e inter-relacionados. Essa recompensa deve ser bem administrada, variando de acordo com o desempenho. Grandes recompensas devem ser oferecidas quando houver alto desempenho, e pouca/nenhuma recompensa quando o desempenho for ruim criando uma expectativa de esforço maior para melhor desempenho futuro.

Para Muchinsky (2004) os conceitos de desempenho e de satisfação estão pouco relacionados. Portanto, tentativas de melhorar, simultaneamente, tanto a satisfação do colaborador quanto o desempenho, tendem a ser malsucedidas. Medidas para aumentar a produtividade podem diminuir a satisfação do funcionário.

Os sentimentos relacionados ao emprego podem se difundir para a vida pessoal das pessoas, influenciando sua saúde e bem-estar. “Aferir níveis de satisfação dos trabalhadores poderia ser uma estratégia para monitorar o quanto as empresas conseguem, ou não, promover e proteger a saúde e o bem-estar daqueles que com elas colaboram como força de trabalho” (SIQUEIRA, 2008, p. 266).

Spector (2003) se refere à possibilidade de a insatisfação estar ligada à saúde e bem-estar do funcionário, podendo ser causador de doenças sérias. Estudos relatam que colaboradores insatisfeitos apresentam mais sintomas, como dores estomacais, problemas para dormir, ansiedade e depressão, do que colaboradores satisfeitos.

Mullins (2004) estabelece uma relação entre a satisfação dos empregados e a satisfação do cliente, expondo que a relação do gerente com seus subordinados é o ponto de partida para a satisfação do cliente. Os colaboradores devem ser tratados como seus clientes mais importantes, pois essa relação harmoniosa resulta num ambiente favorável para a equipe, fazendo com que estejam mais preparados para produzir e tratar da melhor maneira possível o cliente externo, trazendo como consequência mais satisfação a esses clientes.

Uma gestão de pessoas efetiva decorrerá das relações consolidadas com a equipe de trabalho e os problemas daí decorrentes. Portanto, o lado emocional e aspectos ligados à satisfação devem receber uma atenção especial. Isso é essencial em toda organização, principalmente em empresas com intenso serviço de mão-de-obra (MULLINS, 2004).

Há vários estudos que buscam analisar a relação existente entre a satisfação no trabalho e algumas variáveis demográficas, como idade, gênero, estado civil e tempo de experiência na organização em que atua. Coutinho (2010) aponta em sua pesquisa que funcionários com maior tempo de atuação na empresa tendem a ser mais satisfeitos por possuírem cargos de hierarquia superiores e que exigem mais responsabilidade, proporcionando assim maiores recompensas e prestígios. Declara a existência de uma relação curvilínea entre a idade e a satisfação, na qual os jovens começam estando satisfeitos com seu emprego, passando por uma situação de declínio, que volta a aumentar aos 45 anos, variando de acordo com suas expectativas e valores. Esse aumento no nível de satisfação nas idades mais avançadas é justificado pelo fato dos mais velhos esperarem menos de seu trabalho, adaptando suas expectativas com a realidade e aceitarem a autoridade com mais facilidade. Ainda em relação a esse estudo, Coutinho (2010) revela que as mulheres dão mais atenção ao trabalho do que os homens e possuem maiores expectativas, o que leva a terem maior insatisfação com as condições de seu emprego. As mulheres também percebem desigualdades em relação ao reconhecimento e estrutura da

organização, chegando a acreditar que não alcançarão as mesmas recompensas que os homens. Não foi possível confirmar que a satisfação varia em função do estado civil, isto é, não se encontrou diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis. Entretanto, verificou-se uma tendência levemente superior de satisfação entre os indivíduos solteiros, viúvos e divorciados.

Já nos atributos encontrados através do estudo de Cordeiro (2010), que analisou a relação entre as características do trabalho, as variáveis sócio-demográficas e a satisfação no trabalho, num grupo de oficiais da Marinha Portuguesa, não se constatou diferenças estatisticamente significativas ao se associar a variável idade com a satisfação. Por outro lado, foi possível perceber uma tendência de maior satisfação para os funcionários que trabalhavam a mais tempo na organização, ocorrendo um declínio na satisfação dos indivíduos com tempo intermediário de atuação.

Martinez et al. (2004), que pretendia verificar se associações de satisfação no trabalho são influenciadas por características sociodemográficas, também não registrou em seu estudo diferenças estatisticamente significativas da satisfação no trabalho com idade, gênero, renda ou estado civil. Todavia, foi possível perceber que quanto menor o tempo na organização, maior o nível de satisfação no trabalho, tendo os cargos de direção como aqueles que apresentam maior média de satisfação. Os colaboradores com menos de três anos na empresa entraram após o processo de reestruturação organizacional, o que pode esclarecer os níveis mais altos de satisfação em relação aos outros indivíduos, que passaram por mudanças em suas condições de trabalho.

Nunes et al. (2010) buscou compreender, através de uma pesquisa, o significado de satisfação e de insatisfação no trabalho, dos enfermeiros de um hospital público e de ensino do Município de São Paulo, além de conhecer os elementos constituintes de satisfação e insatisfação no trabalho segundo a percepção dos enfermeiros. Após análise dos dados obtidos, notou-se que os participantes estão satisfeitos em trabalhar neste hospital, concordando com sua missão e proposta de trabalho, com a perspectiva de oportunidades de aprendizado e crescimento profissional. Os enfermeiros retrataram que estão satisfeitos com a escolha da profissão, com sentimentos de prazer e reconhecimento pelo trabalho

realizado. Foi possível perceber insatisfação em relação à jornada de trabalho em turnos e nos finais de semana e o número reduzido de profissionais de enfermagem. Segundo estes profissionais, a satisfação no trabalho depende do que a organização oferece ao colaborador, uma vez que a satisfação e a insatisfação são elementos que não sucedem de forma isolada, mas com a presença ou ausência de determinados fatores.

Garrido (2009) realizou um estudo com o objetivo de identificar e avaliar o grau de satisfação com o trabalho dentre os servidores do Superior Tribunal de Justiça. Para isso, utilizou-se a Escala de Satisfação no Trabalho - EST, que é composta por 25 itens, constituído por cinco dimensões, levando os funcionários a indicarem o grau de satisfação com o salário, a natureza do trabalho, a chefia, os colegas e as promoções. Obteve-se como resultado um menor grau de satisfação com promoções, um maior grau de satisfação com a chefia e pela satisfação com os colegas, e indiferença no quesito satisfação com a natureza do trabalho e com o salário.

Outra pesquisa que utilizou a Escala de Envolvimento com o Trabalho foi a de Rosenstock (2011), aplicando-se aos profissionais de saúde que atuam em Unidades de Saúde da Família no município de João Pessoa. Esta pesquisa buscou compreender as percepções, expectativas e os sentimentos dos profissionais de saúde acerca do trabalho desenvolvido, além de identificar os fatores de satisfação e insatisfação no trabalho. A partir da aplicação da EST, foi possível concluir que os profissionais estão satisfeitos com a maioria dos fatores apontados e estão comprometidos afetivamente com a Unidade em que atuam, porém vivenciam a insatisfação no trabalho, gerando um fraco envolvimento com as atividades desenvolvidas. Isto ocorre devido ao fato de existir sobrecarga de trabalho e falta de suporte psicossocial nos serviços.

Dessa forma, constata-se que a satisfação é uma resposta emocional às condições de trabalho, na qual é definida de acordo com a situação de cada indivíduo, sendo influenciado por fatores ambientais, sociais e demográficos, como personalidade, salário, relações interpessoais, atividades exercidas, liderança, idade e tempo de atuação no cargo. Esse sentimento pode trazer resultados diversos, tanto positivos como aumento na produtividade, comprometimento e o bem-estar refletido na vida pessoal, quanto resultados negativos, como baixo desempenho, rotatividade e absenteísmo.

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tabela 1: Dimensões da EST e média das escalas

<b>População Total</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Colegas</b>	<b>Salário</b>	<b>Chefia</b>	<b>Trabalho</b>	<b>Promoções</b>
Participantes	48	100%	4,77	3,39	5,32	5	3,7

Fonte: elaborado pela autora (2013).

A interpretação dos dados considera que quanto maior é o valor da média, maior o grau de satisfação do colaborador com o aspecto analisado. Dessa maneira, nota-se um maior grau de satisfação em relação à dimensão “satisfação com a chefia”, com uma média de 5,32. Os colaboradores estão bastante satisfeitos com a capacidade profissional do chefe, bem como o entendimento entre eles e a maneira que seu subordinado o trata. Esse fator comprova a teoria de Mullins (2004), na qual enfatizava a importância da relação harmoniosa do gerente com subordinados, devendo tratá-los como principais clientes da organização. É a única dimensão na qual não foi encontrado nenhum participante pontuando 01, isto é, totalmente insatisfeito, em nenhum item desta dimensão, e apenas 9,16% da população demonstrou insatisfação com a chefia.

Como abordado na análise teórica, a postura profissional do chefe deve possuir uma relação de participação e troca, fazendo do trabalho um sentimento de satisfação e realização. Sua relação com a equipe deve se dar, não de forma impessoal e unilateral, mas em constante fluxo (CAVALCANTI et al., 2006, p. 28). É possível perceber na empresa estudada, um líder que presta atenção nas necessidades dos seus liderados e procura atender as necessidades individuais, com uma postura de relacionamento amigável e respeito mútuo, que são peças-chave dentro da organização.

Em seguida, a dimensão “satisfação com a natureza do trabalho” também indica satisfação, apresentando média 5, concordando com a teoria de Spector (2003) que afirma tornar o trabalho mais satisfatório ao modificá-lo, tornando-o mais complexo e significativo. De acordo com a teoria das características do trabalho de Hackman e Oldham (1976, apud SPECTOR 2003), as pessoas gostam de seu trabalho quando ele é interessante e agradável, variando de acordo com a seguintes

características: variedade das habilidades, identidade da tarefa, importância da tarefa, autonomia, feedback e abrangência do trabalho.

Percebe-se que nesta fábrica de bolos e doces, os colaboradores revelam contentamento com a variedade de atividades que desempenham, com o interesse que as atividades despertam e com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que desempenham.

A teoria de Herzberd apud Robbins (2005, p.135) diz que “o oposto da satisfação não é a insatisfação [...] a eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório”. Ao encontrar-se a média 4,77 em relação à “satisfação com os colegas”, nota-se que os funcionários em geral possuem um estado de indiferença com o relacionamento entre seus colegas, ou seja, não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos com a colaboração, a amizade e a confiança que estes despertam. Essa realidade encontrada na empresa não está de acordo com a teoria de Robbins (2005), na qual alega que a avaliação que um colaborador faz de sua satisfação ou insatisfação é resultado de vários aspectos, entre eles a relação com os superiores e a convivência com os colegas.

Apenas 14,16% do total da amostra marcou a opção 4, afirmando ter sentimento de indiferença em relação aos seus colegas. Logo, pode-se inferir que a média de 4,77 encontrada nesta dimensão foi resultado da divergência encontrada nas respostas muito extremas, onde 24,7% da população afirma estar totalmente/muito insatisfeito e 35,3% afirma estar totalmente/muito satisfeito em relação aos colegas. Portanto, não foi possível concluir se esta dimensão gera ou contribui para satisfação ou insatisfação dos colaboradores dessa organização.

Ao analisar a dimensão “satisfação com as promoções”, pode-se inferir que os participantes estão insatisfeitos, gerando uma média de 3,7. Isto é, não há contentamento com a maneira com que a empresa realiza promoções ao seu pessoal. O item que apresentou menor índice (3,33) foi o que está relacionado o número de vezes que o indivíduo já foi promovido. A teoria de Herzberg (1968, apud ROBBINS, 2005) alega que os fatores que contribuem para satisfação são fatores considerados motivadores, como reconhecimento, responsabilidades e progresso. Portanto, a organização estudada faz com que seus colaboradores sintam-se insatisfeitos ao não implementar uma política de promoção.

A dimensão que apresentou maior grau de insatisfação foi a “satisfação com o salário”, gerando uma média de 3,39. O salário não gera contentamento ao se

comparar ao quanto o indivíduo trabalha, com seus esforços, sua capacidade e nem com seu custo de vida. Pode-se comparar este fator com a teoria de Herzberg apud Robbins (2005) que afirma que fatores como o salário, e outros relacionados ao ambiente de trabalho, quando não são otimizados, geram insatisfação.

De acordo com a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow apud Robbins (2005), o salário é integrante das necessidades fisiológicas, que ocupam nível mais baixo na hierarquia da pirâmide, sendo uma demonstração do valor do trabalho. Assim, o salário pode contribuir com a insatisfação, por não satisfazer as necessidades básicas ou contribuir para aceitação social dos indivíduos.

De um modo geral, é possível perceber que em pesquisas referentes a salário geralmente revelam insatisfação, pois, mesmo quando possuem um salário relativamente alto, os seres humanos não costumam estar satisfeitos com a quantidade de dinheiro que recebem, uma vez que quanto mais se ganha mais se gasta.

Tabela 2: Dimensões da EST e média das escalas de acordo com o gênero

<b>Gênero</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Colegas</b>	<b>Salário</b>	<b>Chefia</b>	<b>Trabalho</b>	<b>Promoção</b>
Fem	38	79,16	4,84	3,33	5,28	5,03	3,86
Masc	10	20,84	4,5	3,6	5,46	4,88	2,76

Fonte: elaborado pela autora (2013).

Analisando a tabela, nota-se que, apesar de não se encontrar diferenças drásticas, as mulheres estão relativamente mais satisfeitas que os homens em relação às promoções, aos colegas e à natureza do trabalho, enquanto os homens tendem a revelar níveis de insatisfação menores em relação ao salário e à chefia. Pode-se comparar este resultado com o fato antes revelado por Spector (2003), afirmando que apesar dos estudos feitos a partir da comparação entre gêneros apresentarem pequenas diferenças, há uma tendência de as mulheres se satisfazerem mais facilmente com o trabalho.

Este resultado confronta com a conclusão do estudo de Coutinho (2010), que afirmou que as mulheres tendem a estar mais insatisfeitas com o trabalho, por possuírem maiores expectativas e também pelo fato de perceberem desigualdades em relação ao tratamento de recompensas e reconhecimentos oferecidos aos homens.

Tabela 3: Dimensões da EST e média das escalas de acordo com a idade

<b>Idade</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Colegas</b>	<b>Salário</b>	<b>Chefia</b>	<b>Trabalho</b>	<b>Promoção</b>
18 a 26	18	37,5	4,73	3,13	5,1	5	3,81
27 a 33	14	29,16	4,34	3,37	5,08	4,67	3,58
34 a 41	06	12,5	5,13	3,46	5,9	5,1	3,5
42 a 49	08	16,66	5	3,82	5,55	5,35	4,175
50 ou mais	02	4,16	5,63	3,8	6,3	5,6	2,6

Fonte: elaborado pela autora (2013).

Como é possível verificar na tabela, os resultados revelam maior satisfação em cada dimensão relacionada com o trabalho, na medida em que a idade aumenta. Apenas na dimensão “satisfação com as promoções” que os colaboradores apresentaram maior insatisfação em relação as participantes de 50 anos ou mais. Nota-se semelhança com a teoria anteriormente abordada por Spector (2003), na qual alega que os colaboradores mais velhos estão mais satisfeitos, fato que pode ocorrer através do ajuste entre trabalho/experiência, ou até mesmo por terem melhores condições no trabalho.

Este resultado corrobora com o estudo de Coutinho (2010), que afirma que o aumento no nível de satisfação nas idades mais avançadas é justificado pelo fato dos mais velhos esperarem menos de seu trabalho, adaptando suas expectativas com a realidade e aceitarem a autoridade com mais facilidade. Em contrapartida, em um estudo feito por Cordeiro (2010) constatou-se que não há diferenças estatisticamente significativa entre idade e satisfação no trabalho, podendo até mesmo variar na razão inversa, isto é, quanto mais elevada a idade, menor a satisfação.

Tabela 4: Dimensões da EST e média das escalas de acordo com o estado civil

<b>Estado Civil</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Colegas</b>	<b>Salário</b>	<b>Chefia</b>	<b>Trabalho</b>	<b>Promoção</b>
Solteiro	22	45,83	4,84	3,45	5,3	5,09	3,7
Casado	20	41,67	4,63	3,44	5,36	4,88	3,57
Divorciado	04	8,33	4,65	3,05	4,9	5,65	3,55
Outros	02	4,17	5,5	2,8	5,9	4,8	3,6

Fonte: elaborado pela autora (2013).

Considerando os dados da tabela, constata-se que não há diferenças estatisticamente significativas entre satisfação no trabalho e as variáveis de estado civil. Este resultado concilia com os atributos das pesquisas de Coutinho (2010) e Martinez et al. (2004), que também não encontram diferença entre tais variáveis.

Tabela 5: Dimensões da EST e média das escalas de acordo com tempo de atuação na empresa

<b>Tempo de atuação</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Colegas</b>	<b>Salário</b>	<b>Chefia</b>	<b>Trabalho</b>	<b>Promoção</b>
Menos de 1 ano	10	20,83	4,7	3,62	5,6	5,06	4,08
1 a 5 anos	30	62,5	4,6	3,1	5,05	4,97	3,55
5 a 10 anos	08	16,67	5,46	4	5,88	5,07	3,51

Fonte: elaborado pela autora (2013).

Através da análise da tabela constata-se, com exceção da dimensão de promoção, há um declínio da satisfação nos participantes que possuem de 1 a 5 anos de atuação na organização, aumentando em relação aos que atuam de 5 a 10 anos. Por outro lado, os resultados aferidos do estudo feito por Martinez et al. (2004) evidenciaram que quanto menor o tempo de atuação dentro da empresa, maior a satisfação. Em contraste, a pesquisa de Coutinho (2010) aponta que colaboradores com maior tempo de atuação na empresa tendem a ser mais satisfeitos por possuírem cargos de hierarquia superiores e que exigem mais responsabilidade, proporcionando assim maiores recompensas e prestígios.

Cordeiro (2010) também mostra que há uma tendência para que colaboradores mais antigos apresentem maiores níveis de satisfação, tendo em vista que esses indivíduos se adaptam à realidade, diminuindo seu grau de exigência. Cordeiro (2010, apud SPECTOR 1997) ainda cita que ao longo do tempo, o funcionário espera menos de seu trabalho, aceitando a autoridade com mais facilidade, havendo, assim, maior satisfação com a chefia.

Portanto, verifica-se que os colaboradores da organização em questão consideram-se satisfeitos com a natureza do trabalho que realizam e a chefia a que são subordinados, apresentando um sentimento de indiferença em relação aos colegas com que se relacionam. A empresa não oferece uma política de promoção e

de salário que atenda às necessidades de seus funcionários, o que acaba gerando insatisfação. Consta-se também um maior grau de satisfação entre as mulheres, os indivíduos de idades mais avançadas, e os que possuem maior tempo de atuação na organização.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo envolveu questões que norteiam o conceito de satisfação no trabalho, mostrando que a atenção com o ser humano passou a ser tão importante quanto os negócios. A preocupação com a satisfação dos colaboradores ocorre de maneira estratégica, não só buscando atingir metas organizacionais, mas também o próprio desenvolvimento dos indivíduos.

Sabendo que atualmente o mundo dos negócios é altamente dinâmico e instável, a empresa que está preparada para atender as necessidades de sua equipe de maneira satisfatória apresenta uma excelente vantagem competitiva, uma vez que organizações que possuem colaboradores satisfeitos funcionam melhor como um todo. São os funcionários que colocam em prática os negócios da organização. Portanto, o gestor deve saber investir em seus recursos humanos, pois estará investindo em sua organização como um todo.

Os resultados encontrados nesta pesquisa mostram que os colaboradores da organização em questão não estão plenamente satisfeitos com todas as dimensões analisadas, estando satisfeitos apenas com a chefia e com a natureza do trabalho. Demonstraram indiferença em relação aos seus colegas, e insatisfação com o salário e com as promoções realizadas. Deste modo, concluiu-se que o objetivo geral do trabalho foi atingido e a problematização foi respondida, pois analisou-se as dimensões que impactam na satisfação dos colaboradores da fábrica de bolos e doces citada, além de quais dimensões impactam na satisfação desses funcionários, por meio das respostas obtidas nos questionários aplicados.

As contribuições deste estudo proporcionam uma melhor compreensão das variáveis que compõem a satisfação no trabalho, revelando o ponto de vista dos colaboradores e ajudando a identificar quais ações precisam de maior cuidado e atenção dentro da fábrica de bolos e doces analisada.

Como limitações deste estudo, ressalta-se o curto tempo para execução do mesmo e a resistência dos colaboradores para responder o questionário aplicado.

Para agenda futura, sugere-se a realização de uma pesquisa em outra confeitaria do mesmo segmento, avaliando se os colaboradores estão satisfeitos com as mesmas dimensões do estudo aqui apresentado.

## REFERÊNCIAS

- CAVALCANTI, V. L. et al. *Liderança e motivação*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- COHEN, Allan; FINK, Stephen. *Comportamento organizacional: Conceitos e estudos de casos*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CORDEIRO, S; PEREIRA, F. *Características do trabalho, variáveis sócio-demográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa*. Disponível em:  
<<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/rhumanidades/article/view/1273/1032>>.  
Acesso em: 10 de abril de 2013.
- COUTINHO, Catarina. *A satisfação no trabalho e a relação com o afeto. Estudo realizado com professores das piscinas Municipais de Gondomar*. Disponível em:  
<[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&ved=0CDwQFjAC&url=http%3A%2F%2Fsigarra.up.pt%2Ffadeup%2Fpt%2Fpubls\\_pesquisa.show\\_publ\\_file%3Fpct\\_gdoc\\_id%3D3458&ei=GnFpUZCOC4SV0QH6tIHwCg&usq=AFQjCNEPtkFGw7MkWsYzQGLQEGKwGXD2IQ&sig2=ibe\\_gP-zUjiaj\\_hDUuRwg&bvm=bv.45175338,d.dmQ](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&ved=0CDwQFjAC&url=http%3A%2F%2Fsigarra.up.pt%2Ffadeup%2Fpt%2Fpubls_pesquisa.show_publ_file%3Fpct_gdoc_id%3D3458&ei=GnFpUZCOC4SV0QH6tIHwCg&usq=AFQjCNEPtkFGw7MkWsYzQGLQEGKwGXD2IQ&sig2=ibe_gP-zUjiaj_hDUuRwg&bvm=bv.45175338,d.dmQ)>. Acesso em: 13 de abril de 2013.
- GARRIDO, Tereza Cristina J. *Satisfação no trabalho: Um estudo no Superior Tribunal de Justiça*. – Disponível em:  
<[http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1542/1/2009\\_TerezaCristinaJuremaGarrido.pdf](http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1542/1/2009_TerezaCristinaJuremaGarrido.pdf)>. Acesso em: 17 de março de 2013.
- MARTINEZ, Ana Carmem et al. *Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores*. – Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/rsp/v38n1/18452.pdf>>. Acesso em: 10 de abril de 2013.
- MUCHINSKY, Paul M. *Psicologia organizacional*. São Paulo: Thomson, 2004.
- MULLINS, Laurie J. *Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- NUNES, Carina Maria et al. *Satisfação e insatisfação no trabalho na percepção de enfermeiros de um hospital universitário*. Disponível em:  
<[http://www.fen.ufg.br/fen\\_revista/v12/n2/pdf/v12n2a04.pdf](http://www.fen.ufg.br/fen_revista/v12/n2/pdf/v12n2a04.pdf)>. Acesso em: 17 de março de 2013.
- ROBBINS, Stephen. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 7 ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- ROBBINS, Stephen. *Comportamento organizacional*. 11 ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- ROSENSTOCK, Karelline Izaltemberg V. *Satisfação, envolvimento e comprometimento com o trabalho: Percepção dos profissionais na estratégia saúde da família*. Disponível em:  
<[http://www.ccs.ufpb.br/gepaie/lib/exe/fetch.php?id=home%3Apublica%C3%A7%C3%B5es&cache=cache&media=home:satisfa%C3%A7%C3%A3o\\_envolvimento\\_e\\_co](http://www.ccs.ufpb.br/gepaie/lib/exe/fetch.php?id=home%3Apublica%C3%A7%C3%B5es&cache=cache&media=home:satisfa%C3%A7%C3%A3o_envolvimento_e_co)>

mprometimento\_com\_o\_trabalho\_percep%C3%A7%C3%A3o\_dos\_profissionais\_na\_estrat%C3%A9gia\_sa%C3%BAde\_da\_fam%C3%ADlia.pdf >. Acesso em: 17 de março de 2013.

SHERMERHORN, John; HUNT, James; OSBORN, Richard. *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SIQUEIRA, Mirlene Maria. *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2003.

**ANEXO A – Questionário Escala de Satisfação no Trabalho (EST)**

Prezado Funcionário,

Peço a sua colaboração e paciência para responder este questionário integrante do trabalho para conclusão do curso de Administração que realizo no UniCeub.

O questionário possui 25 itens sobre Satisfação no Trabalho. **Não é necessário se identificar**, as respostas serão analisadas em conjunto e tratadas **confidencialmente**. É rápido e simples.

Obrigada pela atenção e a participação!

1- Sexo:

Masculino       Feminino

2- Idade:

18 a 25 anos       26 a 33 anos       34 a 41 anos  
 42 a 49 anos       50 anos ou mais

3- Estado Civil:       Solteiro       Casado       Divorciado        
Outros

4 - Tempo que trabalha na empresa:

menos de 01 ano       de 01 a 05 anos       de 05 a 10 anos

5 - Cargo que ocupa:

Confeiteiro       Secretária/Atendente  
 Motorista/Empacotador       Auxiliar de serviços gerais

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um. Escreva suas respostas nos parênteses, com o número que melhor representa sua resposta.

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

- ( ) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- ( ) Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- ( ) Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
- ( ) Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- ( ) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- ( ) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
- ( ) Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
- ( ) Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
- ( ) Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.
- ( ) Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
- ( ) Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
- ( ) Com o meu salário comparado ao custo de vida.
- ( ) Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- ( ) Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
- ( ) Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.
- ( ) Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
- ( ) Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- ( ) Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- ( ) Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- ( ) Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.
- ( ) Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
- ( ) Com a maneira como meu chefe me trata.
- ( ) Com a variedade de tarefas que realizo.

- ( ) Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
- ( ) Com a capacidade profissional do meu chefe.