



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**

**CAMPUS CHAPECÓ**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ALINE CONTE**

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DO SETOR IMOBILIÁRIO DO  
OESTE DE SANTA CATARINA**

**CHAPECÓ - SC**

**2017**

**ALINE CONTE**

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DO SETOR IMOBILIÁRIO DO  
OESTE DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado de  
Administração na Universidade Federal da  
Fronteira Sul, como requisito do título de Bacharel  
em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Enise Barth Teixeira

**CHAPECÓ – SC**

**2017**

## PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas

Conte, Aline

SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DO SETOR  
IMOBILIÁRIO DO OESTE DE SANTA CATARINA/ Aline Conte. --  
2017.

69 f.

Orientador: Enise Barth Teixeira.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Administração , Chapecó, SC, 2017.

1. Satisfação no Trabalho. 2. Comportamento  
organizacional. 3. Gestão de Pessoas. 4. Setor  
imobiliário. I. Teixeira, Enise Barth, orient. II.  
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**ALINE CONTE**

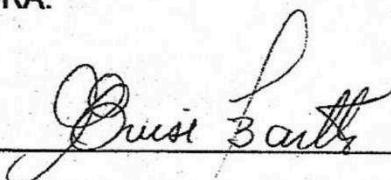
**SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DO SETOR IMOBILIÁRIO  
DO OESTE CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção de título de Bacharel em Administração.

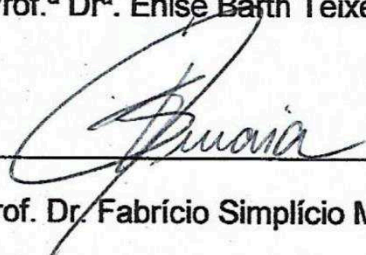
Orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Enise Barth Teixeira

Este trabalho de conclusão de curso foi definido e aprovado pela banca em:  
11/07/2017.

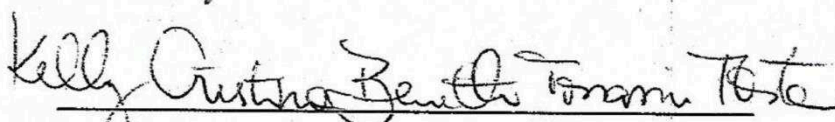
**BANCA EXAMINADORA:**



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Enise Barth Teixeira - UFFS



Prof. Dr. Fabrício Simplicio Maia - UFFS



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta - UFFS

Aos meus pais.

Ao Antonio, meu amor.

## AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida e a saúde, e a nunca me deixar de desistir dos meus sonhos. Apesar de algumas dificuldades sempre me mostrou o caminho a seguir.

Aos meus pais Margarete e Moacir, por todo o amor e por estarem sempre comigo, mesmo em minha ausência. E aos meus avós maternos Praxedes e Severino (*in memorian*) por todo amor e paciência.

Ao meu namorado Antonio por estar sempre comigo durante todo esse período, me apoiando, aguentando meu mau humor e principalmente minhas crises. Obrigado por estar sempre ao meu lado em todos estes momentos. Amo muito você.

Ao “quarteto” Ana Paula, Carine e Patrícia, minhas amigas durante todo o curso, obrigada pela amizade, por me aturarem, pelos trabalhos em grupo e por fazerem destes quatro anos e meio mais divertido. Amo vocês.

A minha amiga Clarice por pegar os livros emprestados na biblioteca para mim.

Ao meu colega Alexandre pelas diversas caronas.

A Luana pela contribuição e ajuda na finalização deste trabalho. Obrigada pela amizade.

A minha professora Dr<sup>a</sup> Enise pela paciência e pelos ensinamentos. Obrigada por ter me aceitado como sua orientanda, foi um dos momentos mais difíceis e você me acolheu e por toda a dedicação e conhecimentos compartilhados durante este estudo.

Agradeço a todos que de alguma maneira contribuíram para a realização deste estudo. Meu muito obrigado!

“A satisfação que o nosso trabalho nos proporciona é sinal de que sabemos  
escolhê-lo”

Clarice Lispector

## RESUMO

A satisfação no trabalho tem sido um tema de interesse tanto dos gestores como dos estudiosos, sobretudo pelas constantes transformações na sociedade, e que impactam nas organizações e no espaço de trabalho. O presente estudo analisou a satisfação dos trabalhadores de uma imobiliária do Oeste Catarinense, baseado em cinco variáveis da satisfação no trabalho: a satisfação com os colegas de trabalho, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções, a partir da escala de satisfação EST proposta por Siqueira (2008). A importância deste diagnóstico reside na identificação das causas de satisfação e insatisfação no trabalho, que poderá repercutir no alcance dos objetivos organizacionais e nos objetivos individuais. A pesquisa realizada classifica-se como descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa, e foi feita uma pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Os dados foram coletados através de questionário aplicado com os trabalhadores e uma entrevista com o gerente administrativo da empresa. Os resultados demonstraram que, de modo geral, os trabalhadores estão satisfeitos com seu trabalho, 60,8% deles estão satisfeitos a totalmente satisfeitos. Em relação à satisfação global, 38,85% dos trabalhadores estão satisfeitos com o seu trabalho e 36% dos trabalhadores demonstraram estarem insatisfeitos e/ou indiferentes. Frente a este diagnóstico sugere-se em relação às cinco dimensões da escala EST, que: em relação aos colegas de trabalho sejam feitas integrações mensais com os setores além de cursos que promovam a interação e o bom relacionamento entre os trabalhadores. No tocante ao salário, seria importante criar um plano de cargos e salários agregando benefícios aos trabalhadores. Na questão da chefia, que se faça um acompanhamento mensal das atividades, se adota um sistema de *feedback*, além de se implantar programas de treinamento gerencial e desenvolvimento de liderança. Em termos da satisfação com o trabalho, por mais que os percentuais sinalizem satisfação, é pertinente que a empresa busque cursos e treinamentos que visem a melhoria das atividades dos trabalhadores. E por fim, as promoções, após a criação do plano de cargos e salários, dar a oportunidade para as pessoas internas da empresa para serem promovidas de função. Já em relação à empresa estudada, sugere-se a criação de uma gestão política da empresa. A EST foi muito importante na realização deste estudo, pois a partir dela se pode estudar com mais profundidade as cinco dimensões da satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho é uma conquista diária. As pessoas preferem trabalhos onde elas podem usar a sua capacidade, demonstrar suas habilidades e trabalhar com o que as desafia.

**Palavras-chave:** Satisfação no Trabalho. Gestão de pessoas. Comportamento organizacional. Setor imobiliário.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Básico de CO Estágio .....	19
Figura 2 – Modelo Básico do CO Estágio II.....	21
Figura 3 - Reações à Insatisfação no Trabalho.....	33
Figura 4 – Organograma .....	42

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Satisfação com os colegas de trabalho .....	45
Gráfico 2 - Satisfação com o salário.....	46
Gráfico 3 - Satisfação com o salário.....	48
Gráfico 4 - Satisfação com a natureza do trabalho .....	49
Gráfico 5 - Satisfação com as promoções.....	50
Gráfico 6 - Média de cada dimensão.....	52
Gráfico 7 - Satisfação global .....	53

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Variáveis dependentes .....	20
Quadro 2 - Variáveis independentes .....	20
Quadro 3- Abordagens utilizadas para alcance dos objetivos específicos .....	35
Quadro 4 - Dimensões, definições e itens da EST .....	39
Quadro 5 - Perfil dos respondentes.....	43
Quadro 6 – 5W2H .....	58

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	14
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2	OBJETIVOS .....	15
1.2.1	Objetivo Geral .....	15
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
1.3	JUSTIFICATIVA.....	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	18
2.2	GESTÃO DE PESSOAS.....	23
2.3	SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	26
2.3.1	Causas da Satisfação no Trabalho.....	30
2.3.2	Causas da Insatisfação no Trabalho.....	32
2.3.3	Fatores relacionados à Satisfação no Trabalho .....	33
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	35
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PEQUISA.....	35
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA .....	37
3.4	COLETA DE DADOS .....	37
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	38
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	41
4.1	A EMPRESA.....	41
4.2	PERFIL DOS RESPONDENTES .....	42
4.3	NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE ACORDO COM CADA DIMENSÃO.....	44
a)	<i>Satisfação com os colegas de trabalho .....</i>	44
b)	<i>Satisfação com o salário .....</i>	45
c)	<i>Satisfação com a chefia .....</i>	46
d)	<i>Satisfação com a natureza do trabalho .....</i>	48
e)	<i>Satisfação com as promoções .....</i>	49
4.4	MÉDIA DE CADA DIMENSÃO .....	51
4.5	SATISFAÇÃO GLOBAL.....	52
4.6	SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA ÓTICA DO GESTOR .....	53
4.7	PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA SATISFAÇÃO.....	55
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	60

REFERÊNCIAS .....	62
APÊNDICE A.....	67
APÊNDICE B.....	69

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo de introdução apresenta o tema do estudo, seus objetivos, sua justificativa e a organização do trabalho de conclusão de curso.

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

Um dos principais desafios dos gestores é fazer com que os colaboradores sintam-se comprometidos e satisfeitos com seu trabalho. Spector (2010) afirma que a satisfação no trabalho tem sido apresentada como a causa de importantes realizações das organizações e dos funcionários, do desempenho no trabalho, a saúde e longevidade. O compromisso com a organização é outra atitude que está relacionada aos sentimentos de associação que as pessoas têm com seus trabalhos.

As constantes transformações no mundo organizacional, como a redução de empregos, fragmentação do trabalho, fusões de empresas e maior inserção da tecnologia da informação, mudam o sentido que as pessoas dão ao seu trabalho, podendo deixá-las inseguras e insatisfeitas, o que faz se tornar muito importante a valorização dos funcionários e a busca pela satisfação dos mesmos, como aponta Santana (2011).

A partir da globalização com a influência da economia, aumentou à preocupação das organizações sobre a qualidade dos seus produtos e serviços em relação ao preço e a produtividade, isso tem se tornando um diferencial para a permanência da grande maioria. E assim, novos conceitos de gerenciamento empresarial, começaram a se levar em consideração também o fator humano, para obterem-se melhores resultados. Com isso, a organização permite que os colaboradores participem das equipes que pensam, planejam, desenvolvem, controlam e agem dentro da empresa.

No intuito da organização estar sempre no auge da competitividade no mercado, as organizações buscam estratégias, no qual o setor de recursos humanos é o principal responsável de oferecer ao empregado à qualidade de vida no trabalho. Conforme Moretti e Treichel (2005, p.1), o ser humano traz consigo sentimentos, ambições, criam expectativas, envolve-se, busca o crescimento dentro daquilo que desenvolve e realiza. Nessa perspectiva, as pessoas não trabalham somente para a

obtenção do salário, mas também pelo seu crescimento profissional, reconhecimento, segurança e manutenção de suas necessidades básicas.

A satisfação no trabalho se constitui tanto para os colaboradores, como para a organização, uma vez que, por um lado confere aos seus membros as possibilidades de satisfazer as suas expectativas, e, por outro lado, permitir respeitar o modo como a organização funciona.

A partir da década de 1980, os estudos relacionados à satisfação no trabalho propiciaram interpretações importantes em relação a este conceito. Com base nesse pressuposto, Siqueira (2008) desenvolveu uma escala de satisfação no trabalho, com o objetivo de avaliar o nível de satisfação dos empregados nas organizações através de cinco elementos os quais são: satisfação com o salário, satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com a liderança, satisfação com as promoções e satisfação com a própria atividade desenvolvida (SIQUEIRA, 2008).

Desta forma, é imprescindível a busca pelo aumento do bem-estar dos colaboradores nos locais de trabalho, tal como, o ambiente adequado, melhorias nas condições de saúde, respeito, transparência, reconhecimento, entre outros, que possam contribuir para uma melhor qualidade de vida no trabalho, assim, proporcionando a satisfação dos trabalhadores, para que produzam mais e melhor. Frente ao exposto, o presente estudo tem como tema: A Satisfação no Trabalho.

Nesse contexto, o problema em questão é: **Qual o nível de satisfação dos trabalhadores de uma empresa do setor imobiliário do Oeste Catarinense?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o nível de satisfação dos trabalhadores de uma empresa do setor imobiliário do Oeste Catarinense.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar como a empresa desenvolve a satisfação no trabalho;
- b) Verificar o nível de satisfação dos trabalhadores nas dimensões do trabalho;

- c) Apresentar sugestões que visem a maior satisfação no trabalho e a melhoria no desempenho organizacional.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A rápida evolução e transformação da sociedade requer que as organizações se preocupem cada vez mais com a satisfação e o desempenho de seus trabalhadores. Robbins (2005) relata que a satisfação de funcionários no seu ambiente de trabalho é fundamental para termos noção de como ele anda na empresa, mas o ambiente dentro da empresa é fundamental para que ele desenvolva seu trabalho com a facilidade necessária.

É importante salientar, que a empresa estudada não possui nenhuma pesquisa sobre esse assunto. Considerando isso, o estudo é de extrema relevância, pois empresas são formadas por pessoas e, sem elas não existe organização, sendo assim, a melhor opção é cuidar da principal potência que ela possui para manter-se no mercado competitivo.

Para a empresa é relevante, pois vai servir de subsídio para a tomada de decisões, a mesma demonstrou interesse na pesquisa, se dispondo a colaborar com o estudo e também se propôs a melhorar se acaso tiver resultados insatisfatórios.

Para a acadêmica é importante, pois vai colocar em prática os conhecimentos teóricos com uma prática organizacional. Além disto, pelo fato da acadêmica já ter trabalhado anteriormente na área de recursos humanos se tem significativa motivação pessoal para a realização da pesquisa. Também cabe salientar que devido à pesquisa, para a acadêmica trouxe um maior aprofundamento teórico, gerando um importante aprendizado, trazendo maior domínio do tema proposto, o qual contribuiu para o enriquecimento da qualificação da graduanda.

A importância no âmbito acadêmico visa maior aprofundamento de um tema importante nas organizações que é a satisfação no trabalho, sendo que este poderá verificar se existem práticas na empresa estudada.

Com a realização desta pesquisa, acredita-se que para os funcionários da empresa proporcione a eles uma análise de como estão se sentindo em relação ao seu trabalho, de acordo com as cinco dimensões que foram propostas. Deve-se levar em consideração o critério de acessibilidade, uma vez que, a acadêmica



possui vínculo com a empresa através de um estágio realizado durante dois anos, possuindo assim maior facilidade para a obtenção de informações necessárias.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho encontra-se dividido em cinco partes. A primeira parte contempla a contextualização do tema e problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, e a justificativa quanto à importância e originalidade do estudo, além da estruturação do trabalho de conclusão de curso.

Na segunda parte apresenta-se o referencial teórico, que fundamenta o tema do estudo, contemplando abordagens sobre comportamento organizacional, gestão de pessoas e satisfação do trabalho.

Os aspectos metodológicos da pesquisa, sua abrangência, classificação, objeto e sujeito investigados, coleta, análise e interpretação dos dados.

A apresentação dos resultados da pesquisa está contemplada na quarta parte deste trabalho iniciando pela caracterização da empresa e na sequência são analisadas as cinco dimensões da escala de satisfação no trabalho.

Por fim, na quinta parte constam as considerações finais, limitações do estudo e recomendações de ordem gerencial e de âmbito acadêmico.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que serve de suporte para a análise e interpretação dos dados empíricos compreende as seguintes temáticas: comportamento organizacional, gestão de pessoas e satisfação no trabalho.

### 2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O Comportamento Organizacional (CO) é um campo de estudos que busca entender o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o intuito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional (ROBBINS 2010). Wagner e Hollenbeck (2009) complementam que é um estudo voltado para prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no âmbito das empresas.

Robbins (2010) ainda afirma que o comportamento organizacional aplica o conhecimento alcançado sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, assim, fazendo com que as organizações sejam mais eficazes.

Chiavenato (2004, p. 06) destaca que:

O CO retrata a contínua interação entre pessoas e organizações que se influenciam reciprocamente. Constitui uma importante área de conhecimento para toda pessoa que necessite lidar com organizações – seja para criar novas organizações, mudar as já existentes, trabalhar nelas, investir nelas ou, mais importante ainda, dirigi-las.

Os elementos chaves do Comportamento Organizacional segundo Chiavenato (2001, p. 90) são as pessoas, estrutura, tecnologia e o ambiente no qual a organização opera. “As organizações são constituídas de pessoas que administram conhecimentos, recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos”.

Knaane (1999) define comportamento como o conjunto de reações de um sistema dinâmico em meio às interações propiciadas pelo meio onde está inserido. Alguns exemplos de comportamentos citados por ele são: comportamento social, comportamento humano, comportamento animal, comportamento atmosférico, etc.

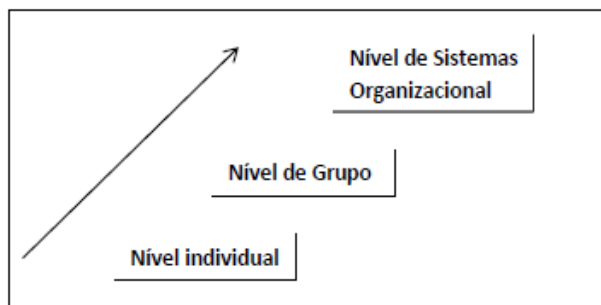
Conforme Robbins (2002), o CO se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como o comportamento afeta o desempenho das mesmas. Dessa forma, o autor cita três campos determinantes do

comportamento nas organizações, sendo eles: o indivíduo, o grupo e a organização. O indivíduo é analisado pela forma de como ele age perante as diversas situações do seu cotidiano, como presta o seu serviço, se o seu atendimento está sendo desenvolvido corretamente e se consegue atrair clientes para a organização. Em relação ao grupo, busca-se informações para o seu trabalho, sentam, analisam e discutem sobre o trabalho, buscando melhorias para a empresa e soluções para os problemas atuais e futuros que possam surgir. E por fim, a organização deve ser estudada, para verificar se o local é apropriado para se obter um melhor desenvolvimento das atividades lá desenvolvidas.

O estudo do Comportamento Organizacional segundo Robbins (2002) ele proporciona aos gestores um leque de ferramentas para o desenvolvimento e a satisfação no trabalho por parte as pessoas. É um estudo do comportamento dos indivíduos e seus impactos no ambiente de trabalho. Outro fator que se pode considerar é que o estudo do comportamento do indivíduo no seu local de trabalho é uma ferramenta para compreendermos o que acontece no dia a dia do trabalho e as relações que são estabelecidas entre a empresa e seus funcionários.

Ainda sobre o campo de estudo do CO, Robbins (2002) estabelece parâmetros e identifica duas variáveis, as dependentes e as independentes. A proposição do autor é que há três níveis de análise e que, à medida que se avança do nível individual para o do sistema organizacional sistematicamente entende-se sobre o comportamento dentro das organizações, conforme a Figura 1 apresentada na sequência:

Figura 1 – Modelo Básico de CO Estágio



Fonte: ROBBINS (2010, p.21).

Pode-se observar que os três níveis são análogos a blocos de construção e cada nível é construído sobre o anterior. Para Robbins (2010, p. 21) o conceito de

grupo é construído sobre o nível básico do indivíduo, e de vigas estruturais sobre os níveis do indivíduo e do grupo para chegar ao comportamento organizacional.

As variáveis dependentes são os fatores chaves para explicar ou prever e são afetados por algum outro fator. Conforme destacadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis dependentes

Variáveis Dependentes	Conceito
Produtividade	A organização é produtiva quando consegue atingir seus objetivos, transformando matéria-prima em produto ao mais baixo custo possível. Ela está relacionada com a eficácia e com a eficiência.
Absenteísmo	O absenteísmo é o não comparecimento do funcionário ao trabalho, acarretando diversos transtornos e perdas para ambos, pois o fluxo do trabalho é interrompido e decisões importantes precisam ser postergadas.
Rotatividade	A rotatividade é a saída permanente de pessoas da organização, isso de forma voluntária ou involuntária, isso resulta em aumento de custo para o recrutamento, seleção e treinamento. Quando a rotatividade é muito grande ou envolve a perda de um funcionário valioso, isso pode ser um fator de ruptura prejudicando o desempenho da organização.
Desvio do comportamento no ambiente de trabalho	Também conhecido como antissocial, o desvio de comportamento entendesse como o que viola as normas importantes da organização, e pode ameaçar tanto o próprio bem estar como o de seus membros.
Comportamento da cidadania organizacional	É o discricionário e não faz parte das exigências funcionais de um empregado, mas ajuda a promover o funcionamento eficaz da organização.
Satisfação no trabalho	A satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos que uma pessoa possui com o seu trabalho e tem uma relação clara com os fatores de desempenho.

Fonte: Modelo Adaptado de ROBBINS (2010).

As variáveis independentes são as supostas causas de algumas mudanças das variáveis dependentes. Abaixo Quadro 2 apresenta as variáveis independentes.

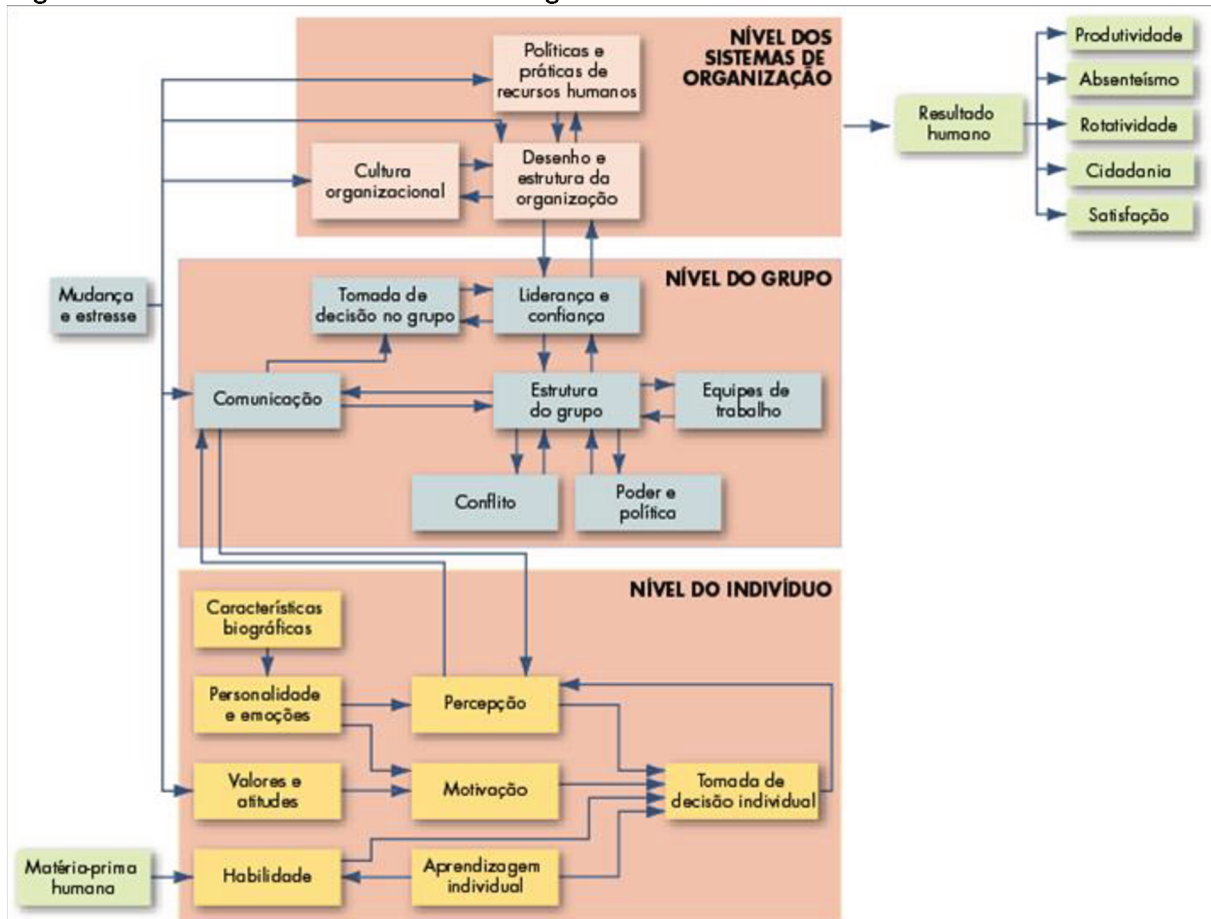
Quadro 2 - Variáveis independentes

Variáveis Independentes	Conceito
Variáveis no nível individual	Essa metáfora indica que as pessoas entram para as organizações com características que influenciam seu comportamento no trabalho.
Variáveis no nível de grupo	A complexidade aumenta quando compreendemos que o comportamento das pessoas em grupo é mais do que a soma dos indivíduos agindo cada um a seu modo.
Variáveis no nível de sistema organizacional	O CO alcança o nível de sofisticação quando somado com a estrutura formal ao nosso conhecimento sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos.

Fonte: Modelo Adaptado de ROBBINS (2010).

Depois de apresentar a relação entre as variáveis dependentes e independentes, Robbins (2010), destaca por meio da figura 2, a qual retrata as seis variáveis dependentes e independentes.

Figura 2 – Modelo Básico do CO Estágio II



Fonte: ROBBINS (2010, p.27)

O estudo do Comportamento Organizacional enfoca em como melhorar a produtividade, reduzir o absenteísmo e a rotatividade e a aumentar a cidadania organizacional e a satisfação no trabalho. Além disso, esse estudo oferece contribuições para que os gestores aperfeiçoem suas habilidades interpessoais (ROBBINS, 2010).

Davis & Newstrom (1989) explicam comportamento organizacional como um estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações. Para administrar uma empresa atualmente, é necessário muito mais do que planejar, organizar e controlar. É necessário um alto nível de administração para lidar com os clientes, fornecedores e colaboradores.

O comportamento das pessoas é influenciado pelo grupo onde cada um atua da mesma forma que pelos impulsos individuais. Essa relação é significativa, pois se pode identificar o que o trabalhador espera da empresa onde atua e também o que a empresa faz para que o trabalhador tenha um bom desempenho em seu trabalho (DAVIS & NEWSTROM, 1989).

Para os gestores, o estudo do comportamento organizacional é relevante, pois, auxilia num maior entendimento da organização e dos problemas que ocorrem no dia a dia. Faz com que eles tenham uma visão maior de todo o organizacional, e os auxilie na tomada de decisão quanto aos processos mais complexos, nas situações mais difíceis, as quais podem surgir em qualquer momento do trabalho (KNAANE, 1999). O autor ainda coloca que muitos executivos deixam de considerar que os números vêm depois dos comportamentos e esquecem de que lidar com o fator humano pode fazer toda a diferença nessas horas.

As exigências são cada vez maiores para gestores que buscam sucesso no mundo das negociações. Assim sendo, preparar as pessoas e as organizações para esses desafios exige pensar novas formas de comportamento de todos os participantes para conhecer melhor as pessoas e o modo como esses processos interagem entre si.

Embora se possam visualizar as pessoas como recursos, isto é, como portadoras de habilidades, capacidades, conhecimentos, competências, motivação de trabalho etc., nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares etc. Convém, portanto, salientar algumas características genéricas das pessoas como pessoas, pois isto melhora a compreensão do comportamento humano nas organizações (CHIAVENATO, 2004, p.81).

Preparar as organizações e as pessoas para enfrentar os desafios do futuro, se torna indispensável. "Conhecer pessoas, grupo, cultura organizacional, e o modo como esses processos interagem passou a ser uma exigência essencial de qualquer gestor que almeja o sucesso no mundo dos negócios" Quadros e Trevisan (2003, p. 15).

A satisfação no trabalho relacionada diretamente ligada com o comportamento na organização, principalmente quando a empresa passa imagem de confiabilidade e credibilidade, dessa forma a pessoa tem mais boa vontade para engajar-se voluntariamente com a organização (MAXIMIANO, 2000).

Em síntese, cabe destacar que, além de identificar o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional refletem sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, compete a administração promover a gestão voltada para as pessoas e assim, possibilite que a cooperação dos indivíduos para a constituição de uma organização com um comportamento adequado e linear para que se alcance os objetivos e metas da organização de modo eficaz.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

O mundo está mudando rapidamente, transformando a área de recursos humanos. Devido a estas mudanças, a demanda do mercado também cresceu de forma rápida e junto com ela as exigências. A Gestão de Pessoas passou a ser um agente transformador na sociedade, e a qualificação se tornou indispensável para atender os diversos nichos de mercado.

Empresas bem sucedidas na visão de Chiavenato (2011), se organizaram e passaram a investir nos recursos humanos, visto que esses recursos são visualizados como peças chaves, responsáveis pelo sucesso ou não da empresa.

Selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar em uma empresa como uma equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça o seu papel e coopere com os demais para produzir resultados. As organizações já perceberam a importância das pessoas de como são administradas (LACOMBE, 2011).

Devido às grandes mudanças e a valorização do ser humano presentes, a gestão de pessoas neste século está mais voltada para as expectativas do trabalhador, com o objetivo de propor o bem estar na organização no qual trabalha, analisando os fatores externos e internos que influenciam e afetam a organização. Com a chegada das novas tecnologias, as empresas buscam a excelência na qualidade e produtividade sendo o capital humano a maior referência para alcançar uma produtividade de qualidade e excelência, isto é, as pessoas que fazem parte das organizações. Com isso, foi necessário aprimorar a administração com contraste na área de recursos humanos (RH).

Gil (2001, p. 13) define a administração de recursos humanos como sendo:

A administração de recursos humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a

integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

É preciso conceituar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações, não se pode deixar de entender que elas são seres humanos. (LACOMBE, 2011). O autor destaca que além do vínculo que mantem com a organização tem sua vida particular, que quer ter qualidade de vida e que seus objetivos pessoais sejam alcançados.

Davis e Newstrom (1992, p. 5), destacam que “as organizações existem para servir às pessoas, em lugar das pessoas existirem para servir às organizações”. Para administrar pessoas requer ética, responsabilidade, respeito, cooperação de todos os participantes.

Em paralelo a isto, Gil (2001, p. 17) faz referência a expressão Gestão de Pessoas que “visa substituir a denominação administração de recursos humanos, que é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações”.

Para Siqueira (2008, p. 199) “a gestão de pessoas nas organizações vem sendo cada vez mais desafiada a superar problemas decorrentes da transição pela qual passa o mundo contemporâneo...”. A autora refere-se a essas mudanças como sendo tecnológicas econômicas e sociais. Assim, segundo Gil (2001, p.23) “as pessoas tendem a ser considerada parte do patrimônio da organização”, pois “passariam a serem reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência.” O autor ainda afirma que a gestão de pessoas objetiva a cooperação das pessoas que trabalham na organização para que alcancem os objetivos da organização, como os individuais.

Chiavenato (1999, p. 4), salienta que a gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações. Pois as pessoas passam a maior parte de suas vidas trabalhando dentro da organização, e estas dependem dos mesmos para poderem funcionar e alcançar o sucesso desejado. Chiavenato ainda descreve que as organizações jamais existiriam sem o capital humano, as pessoas são as peças chave das organizações, e assim, acabam investindo mais e mais nesse capital tão precioso que são as pessoas.



As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. As organizações bem sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados. (CHIAVENATO, 1999, p. 8).

As pessoas passaram a serem parceiras da organização, deixaram o cargo de empregados e assumiram a posição de colaboradores, tornam-se grupos inteligentes que tomam decisões racionais e significativas visando os objetivos globais (CHIAVENATO, 2011). Gil (2001) ainda afirma que a gestão de pessoas está se tornando um papel de liderança para ajudar a atingir o sucesso organizacional necessário para enfrentar os desafios competitivos, como a globalização, as tecnologias e a gestão do capital intelectual.

Nos últimos anos as organizações têm enfrentado algumas crises que interferem em uma nova definição de seu papel social, como em uma reflexão da importância de seus recursos humanos para o alcance dos objetivos organizacionais.

Conforme Colossi (1999), a preocupação com o desenvolvimento de recursos humanos nas organizações está baseada no fato de os indivíduos passarem a maior parte do tempo vivendo ou trabalhando nas organizações. Esta preocupação está relacionada, tanto em nível pessoal quanto profissional, nas políticas de recursos humanos adotadas pelas organizações, mas principalmente na perspectiva de inferir a interação entre o indivíduo e a organização. Muitas vezes, a interação entre indivíduo e organização sofre algum tipo de discordância, onde nem sempre os objetivos são comuns.

De acordo com Chiavenato (1999), a preocupação com os indivíduos tem-se revelado nas políticas adotadas pelas organizações, que cada vez mais tentam contemplar a globalidade do desenvolvimento humano, incluindo aspectos profissionais e humanos.

Finger citado por Rizatti (2002, p.47), ressalta que devido ao tempo de permanência das pessoas dentro das organizações e à necessidade de obter satisfação através do trabalho desempenhado, as políticas de recursos humanos devem atender ao desejo íntimo de progresso contínuo, tanto em nível pessoal, quanto profissional, sendo esta ideia compartilhada por todos os integrantes da instituição.

Para melhor compreender a questão de estudo que é sobre a satisfação no trabalho, temos que entender melhor o que vem a ser a satisfação, o que leva as pessoas terem essa satisfação no seu trabalho. Para isso temos a seguir no tópico 2.3 os conceitos sobre a satisfação no trabalho.

### 2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Os primeiros estudos sobre a satisfação no trabalho na visão de Siqueira (2008) eram considerados como um componente da motivação, que levava os trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamento importantes para o interesse empresarial, tais como o aumento do desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas ao trabalho.

Os estudos sobre satisfação no trabalho de acordo com Martinez (2008) iniciaram por volta da década de 1930 e tornou-se um tema amplamente estudado por se tratar dos aspectos que envolvem as pessoas no seu ambiente de trabalho e suas repercussões tanto para a vida pessoal e familiar como para as organizações. Nas décadas de 1970 e 1980 a satisfação no trabalho passou a ser uma característica da atitude, exigindo maior responsabilidade social por parte das empresas.

Em definição, a satisfação no trabalho é dada como sinônimo de motivação e atitude que a pessoa têm do seu ambiente de trabalho e um estado emocional agradável resultante da avaliação que faz de seu trabalho (MARTINEZ; PARAGUAY, 2008). Afinal, a satisfação no trabalho “É o quanto as pessoas gostam do trabalho delas” (SPECTOR, 2003, p. 221). Deste modo, é necessário que a organização possa entender a satisfação do empregado como os valores, atitudes e objetivos pessoais que precisam ser identificados, compreendidos e estimulados para que estes consigam sua efetiva participação na empresa.

Siqueira (2008, p.267) ressalta que,

A expressão “satisfação no trabalho” representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações. Assim sendo, cada uma das cinco dimensões de satisfação no trabalho compreende um foco, uma fonte de origem ou tais experiências prazerosas, sendo, portanto utilizadas as expressões “satisfação com (salário, os colegas, a chefia, as promoções e o próprio trabalho)”.

Ainda segundo Siqueira (2008), investigar a satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção, quanto à convivência com os colegas e a chefia e a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes e prazerosos.

Satisfação no trabalho, como qualquer outro tipo de atitude, é geralmente formada durante um determinado período de tempo, na medida em que o empregado vai obtendo informações sobre o ambiente de trabalho. Todavia, a satisfação no trabalho é dinâmica, uma vez que pode deteriorar-se muito mais rapidamente que o tempo necessário para desenvolver-se (DAVIS; NEWSTROM, 2004, p. 123).

Assim, os trabalhadores esperam realizar tarefas desafiadoras, receber remuneração justa, condições de trabalho motivadoras e boa interação com colegas e colaboradores (ROBBINS, 2005). Em complemento, Spector (2003, p. 241) apresenta duas variáveis da correlação da satisfação no trabalho e com o desempenho. A primeira é que: “[...] a satisfação deve resultar do desempenho [...]”, dessa forma, quando o trabalhador está satisfeito, ele pode desempenhar melhor e com mais prazer sua atividade. A segunda é inversa, uma vez que, “[...] o desempenho deve resultar da satisfação”.

Robbins (2005) relata que a satisfação no trabalho está relacionada com a questão da produtividade. Assim, um trabalhador que têm as condições estimulantes para o desenvolvimento do seu trabalho, se sentirá mais bem motivado a desenvolvê-lo, realizando-o com maior entusiasmo e da melhor maneira possível. Por outro lado, o trabalhador precisa desenvolver um bom trabalho para sentir-se bem. E, desenvolvendo bem o seu trabalho, receberá recompensas, ou melhor, remuneração, que por sua vez, vêm contribuir para elevar o nível de satisfação com o trabalho.

Maior envolvimento no trabalho leva a trabalhadores mais dedicados e produtivos. Desempenhos elevados e consequentes recompensas equitativas promovem uma maior satisfação através do trinômio desempenho-satisfação-esforço. Níveis maiores de satisfação estão frequentemente ligados a taxas baixas de rotatividade de pessoal e ausências no trabalho (DAVIS; NEWSTROM, 2004, p. 141).

Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Dubrin (2003) alega que as consequências da satisfação no trabalho são as seguintes:

- ✓ Maior produtividade;

- ✓ Menor índice de rotatividade dos trabalhadores;
- ✓ Menos estresse;
- ✓ Melhor desempenho;
- ✓ Melhor satisfação de vida.

Segundo Knaane (1999) é importante manter um clima favorável, no qual as pessoas possam desenvolver seu potencial e alcançar a realização no trabalho. O autor ainda cita que a qualidade de vida está diretamente relacionada com as necessidades e expectativas do ser humano e com a obtenção da satisfação dessas necessidades. Deve-se lembrar de que cada organização possui sua cultura organizacional, a qual se constitui a partir de valores que vão sendo cultivados pelos membros da organização ao longo do tempo.

Muitas pessoas descobrem que existe uma grande diferença entre aquilo que esperam de seu trabalho e aquilo que realmente dele obtém. Ao entrar na empresa, a euforia pela obtenção de resultados e novos desafios faz com que a motivação seja elevada e a sensação de bem-estar aumente. Isso se deve ao “novo”, às novas formas que o ser humano vai descobrir neste novo momento de sua vida. A partir do momento em que o funcionário não obtém o que era esperado de sua parte para com a organização, surge a frustração, a qual abaixa o nível da motivação e faz seu rendimento cair (DAVIS & NEWSTROM, 1989).

Neste momento surge a necessidade da comunicação, da informação, por parte da empresa e de suas reais expectativas para com o funcionário. A importância desses fatores varia de pessoa para pessoa o qual é determinado pela personalidade, os interesses, os conhecimentos e treinamentos. Neste processo, a empresa deve tentar entender quais são as expectativas dos funcionários e o que eles esperam da organização como membros participativos que são (DAVIS & NEWSTROM, 1989).

De acordo com Robbins (2005, p. 66), “o trabalho requer a convivência com os colegas e superiores, a obediência às regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal”.

[...] conclui-se que o trabalho é uma ação humanizada exercida num contexto social, que sofre influências oriundas de distintas fontes, o que resulta numa ação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção, o

trabalhador e a organização social do trabalho determina o grau de flexibilidade percebido nas relações de produção (KANAANE, 1999, p. 17).

A satisfação no trabalho é uma conquista diária. Vários fatores interferem na satisfação e no desenvolvimento do funcionário, como por exemplo, o relacionamento interno entre os funcionários, o relacionamento e o reconhecimento perante a chefia, a importância da qualidade de vida do indivíduo dentro do ambiente de trabalho, entre outros. A organização faz parte da vida do indivíduo e ele busca, através dela, sua satisfação e atingimento das metas pessoais, não esquecendo que sua vida pessoal também é importante e a relação indivíduo-empresa andam juntas (WAGNER & HOLLENBECK, 1999).

Pessoas insatisfeitas são mais ansiosas, menos comunicativas, menos amistosas, emocionalmente propensas ao desequilíbrio, mostram aborrecimento e distração. É comum achar baixo nível na satisfação entre trabalhadores de baixo nível social, principalmente quando os laços familiares são relativamente fracos, as moradias são precárias e quando são limitadas as oportunidades de se adquirir estáveis hábitos de trabalho, como estabilidade de horário, responsabilidade e ambição (KNAANE, 1999).

Empregados mais satisfeitos estão menos propensos a pensar em pedir demissão, a procurar um novo trabalho ou mesmo pedir demissão, apresentando maior probabilidade de ficarem mais tempo com a atual empresa. Um ambiente de trabalho desfavorável, onde há intriga, fofocas, falta de relacionamento e conversas, além de outros fatores, faz com que os trabalhadores tenham comportamentos de estresse, inadequações ao trabalho e ao meio ao qual estão inseridos (WAGNER & HOLLENBECK, 1999).

O ambiente de trabalho é um lugar onde o indivíduo passa a maior parte do seu tempo durante o dia. Mas, muitas vezes, o ambiente não é visto em igualdade por todos. Pode-se perceber satisfação no local de trabalho por parte de alguns funcionários e repúdio por parte de outros. Isso se dá pela diferença de personalidade de cada indivíduo, pois a adequação também depende da forma como o indivíduo vê seu ambiente de trabalho e o que ele visualiza para si mesmo como funcionário. Por isso faz-se importante que a organização tenha um *feedback* do funcionário e volte seus interesses a essas respostas assim fará com que todos possam se adequar e ter resultados mais positivos (XAVIER, 1973).

De acordo com Davis & Newstrom (1989) os maiores níveis de satisfação estão frequentemente ligados a taxas baixas de rotatividade de pessoal e de ausência no trabalho. Empregados mais comprometidos apresentam maior probabilidade de assumirem os valores e crenças da organização.

Alguns autores relatam que a falta de oportunidade para crescimento pode ser uma forte justificativa para uma pessoa não gostar de seu trabalho. Há inúmeras razões pelas quais as pessoas gostam do seu trabalho. Um empregado pode gostar do seu, por ter habilidade, conhecimento e treinamento para isso. Outro pode gostar pelo reconhecimento que advém do trabalho. De qualquer maneira há fatores importantes em cada trabalho que contribuem de forma positiva e negativa para a satisfação do empregado.

### **2.3.1 Causas da Satisfação no Trabalho**

O Trabalho requer a convivência com colegas e superiores, a obediência às políticas e regras que a empresa impõe ao alcance de desempenhos, a aceitação de condições de trabalho e demais situações (ROBBINS, 2010). Por meio de pesquisas de satisfação que o que leva os funcionários a se identificarem ou não com o seu trabalho está ligado com a perspectiva ambiental, porém, dependendo das condições de trabalho podem mudar o grau de satisfação. O ambiente externo também pode impactar na satisfação no trabalho, assim como a sua influência conjunta.

Um ponto relevante é que os motivos não estão relacionados a uma cultura, mas sim que os motivos podem gerar uma satisfação em uma determinada cultura. Um exemplo citado por Robbins (2010, p. 82) é que a remuneração está relacionada de maneira positiva com a satisfação no trabalho, porém essa relação é relativamente fraca. Spector (2003, p. 224) complementa que as pessoas apresentam sentimentos diferentes em relação ao trabalho, o que isso envolve valores básicos que variam de local.

Primeiramente, se faz a relação da satisfação de trabalho com o salário e seus benefícios, que são considerados fatores extrínsecos. A partir do contrato de trabalho, o funcionário gasta energia para produzir em função da sua remuneração. Diante disto, o salário e os benefícios são fundamentais para o funcionário conseguir seus bens fundamentais, e satisfazer as suas necessidades. Por outro lado, se

acaso o benefício for cancelado, isso pode ter uma mudança negativa, causando a insatisfação.

Geralmente a remuneração é feita de diversas formas além do pagamento do salário, é constituída de benefícios sociais e de serviços sociais. Diretamente a remuneração (salário) é proporcional ao cargo ocupado, enquanto a remuneração indireta (benefícios sociais e os serviços) é comum a todos os funcionários (CHIAVENATO, 2009).

Outra questão importante é que o funcionário precisa estar satisfeito com o seu chefe também, pois é ele quem conduz, motiva aos seus subordinados, e isso pode afetar tanto positivamente quando negativamente. A empresa precisa manter uma boa relação entre o chefe e funcionário, o chefe passando o *feedback* para os seus funcionários, e vice e versa, mantendo uma relação amigável e estreita é uma forma positiva para ambos, assim todos saem ganhando. Quando a empresa fornece treinamento, variedade, independência e controle, gera uma grande satisfação dos funcionários. Desta forma, quanto mais à organização permite crescimento e desenvolvimento, mais o empregado tende a ficar satisfeito. (ROBBINS, 2010).

Uma pesquisa do Instituto Kenexa, realizada com 16 mil trabalhadores de seis países, 66% dos brasileiros disseram-se satisfeitos com os seus chefes. Segundo a pesquisa para a maioria dos participantes a satisfação com o trabalho dos chefes tem relação direta com a intensão de permanecer na organização em que trabalham. Na classificação da pesquisa, o Brasil ficou atrás de Índia e Estados Unidos. Com isso, podemos notar que a questão chefe e funcionário vão muito além de apenas ser um superior e um subordinado, e sim, que um depende do outro para ambos crescerem e alcançarem seus objetivos. (ROBBINS, 2010, p.74).

Por outro lado, a organização precisa proporcionar um ambiente de trabalho confortável e agradável para que os funcionários se sintam bem. Bergamini (2008) complementa que as organizações que permitem o atendimento dos interesses e aspirações pessoais, melhoram sua produtividade devido à forma individual que consideram cada pessoa. Há também uma forte ligação entre quanto às pessoas apreciam o seu local de trabalho e a satisfação que sentem no geral.

Para Robbins (2010, p.75), a interdependência, o *feedback*, o apoio social e a interação com os colegas fora do trabalho estão fortemente relacionadas com satisfação no trabalho. Esse relacionamento com os colegas garante um ambiente

agradável tanto para o grupo quanto para a organização, proporcionando aos funcionários mais prazer em trabalhar. Moscovici (2002) considera que o relacionamento interpessoal e o clima podem influenciar como um ambiente agradável e estimulante ou desagradável, causando a satisfação ou a insatisfação.

De acordo com Araujo e Garcia (2009, p. 149), “[...] o desempenho de uma pessoa equivaleria, em princípio, ao efeito de sua atividade dentro do âmbito organizacional”.

A partir disso, nota-se que a relação entre o funcionário e o seu trabalho na organização vai muito além das leis que o protegem, é importante que as necessidades humanas do funcionário sejam atendidas, oportunizando dessa forma o estímulo a produtividade e a melhora o relacionamento humano no trabalho.

### **2.3.2 Causas da Insatisfação no Trabalho**

De acordo com Robbins (2002, p.74), a satisfação com o trabalho trata-se de uma atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. O autor lembra que esse trabalho não se refere apenas a tarefa exercida pelo empregado e sim a todo ambiente que o cerca: colegas e superiores, obediência às regras e políticas organizacionais, alcance de padrões de desempenho e a aceitação de condições de trabalho, entre outros.

Robbins (2002) ressalta que funcionários satisfeitos estão mais propensos a falar bem da organização, a ajudar os colegas e ir além de suas atribuições regulares. Ainda segundo o autor, o mesmo tem avaliado que os fatores que motivam e satisfazem são diferentes daqueles de insatisfazem. A fim de que haja satisfação profissional é necessário um relacionamento satisfatório com a equipe de trabalho com o intuito de obter crescimento profissional. Já a insatisfação está ligada com a remuneração, a carga horária e a responsabilidade assumida.

A insatisfação conforme Robbins (2002) é percebida por meio de quatro respostas que o funcionário passa a demonstrar em suas ações, que diferem entre si ao longo de duas dimensões: ativa e a passiva. Estas são definidas da seguinte maneira:

- Saída: comportamento dirigido para o abandono da empresa, incluindo a busca de um novo emprego e a demissão.



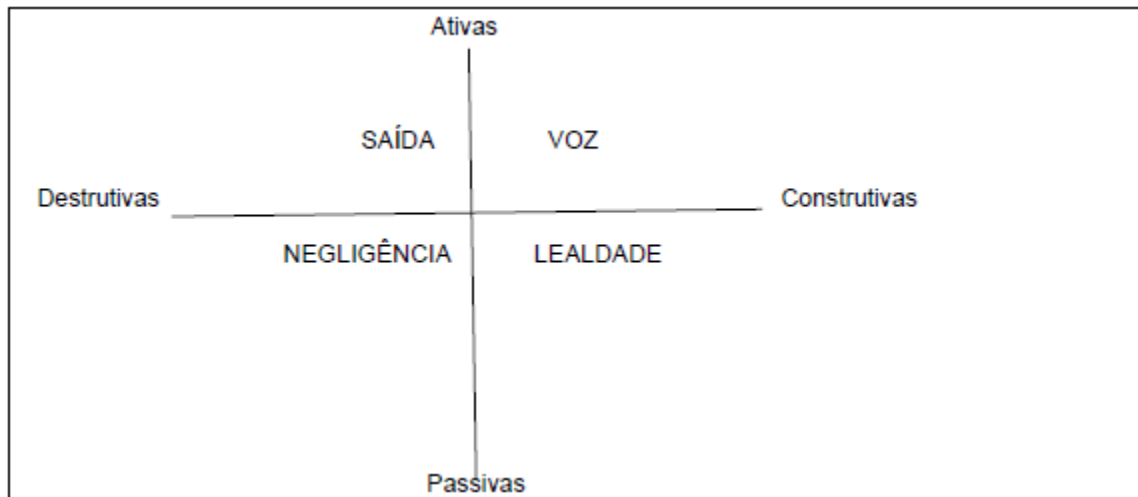
- Voz: tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições, incluindo a sugestão de melhorias, a discussão de problemas com os superiores e algumas formas de atividade sindical.

- Lealdade: espera passiva, mas otimista, de que as condições melhorem, incluindo defesa da organização das críticas externas e a confiança na empresa e em seus dirigentes, crendo que farão a 'coisa certa'.

- Negligência: deixas as coisas piorarem, incluindo o absenteísmo ou atrasos crônicos, redução do empenho e aumento do índice de erros.

Na sequência, é apresentado o esquema das reações à insatisfação no trabalho por meio da Figura 3.

Figura 3 - Reações à Insatisfação no Trabalho



Fonte: Robbins, 2010, p.78.

### 2.3.3 Fatores relacionados à Satisfação no Trabalho

Segundo Chiavenato (1988), os fatores motivacionais elevam substancialmente a Satisfação, ou seja, para o autor, a Satisfação no Trabalho é função das atividades desafiadores e estimulantes, que são os chamados fatores motivacionais.

Conforme Robbins (1999), os fatores que conduzem à Satisfação ou a Insatisfação no Trabalho são: a realização, o crescimento, o reconhecimento, a administração da empresa, o trabalho em si, o relacionamento com o supervisor, a responsabilidade, as condições de trabalho, o progresso, o salário, o relacionamento com os colegas, a vida pessoal, a segurança e o *status*.

O mesmo autor ainda acrescenta que esses fatores exercem influência sobre a Satisfação e esta, sobre a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade. Dessa maneira, Robbins (1999) destaca que não se pode afirmar que o funcionário feliz é o mais produtivo, contudo, segundo o autor, pode-se afirmar que a organização feliz é mais produtiva, neste caso, levando em consideração o contexto organizacional.

Em relação a satisfação e o absenteísmo, esta é negativa e consistente. Robbins (1999) coloca que os funcionários satisfeitos comparecem em maior número para trabalhar do que os insatisfeitos, ou seja, o maior índice de absenteísmo está entre os funcionários insatisfeitos. O autor ainda relata, que a satisfação também está relacionada com a rotatividade. Robbins (1999) salienta que esta evidência indica um importante moderador da relação satisfação-rotatividade é o nível de desempenho do trabalhador. Sendo assim, qualquer que seja o nível de satisfação, os funcionários de melhor desempenho tendem a permanecer mais na organização, visto que são reconhecidos, elogiados, valorizados e bem remunerados, assim sendo segundo o autor, fatores que propiciam a satisfação no trabalho.

Desta forma Spector (2002), enfatiza que a Satisfação no Trabalho é quase sempre avaliada, perguntando-se às pessoas como elas se sentem em relação ao seu trabalho, por meio de questionários ou entrevistas, os quais indicam o sentimento do indivíduo com relação à Organização.

Considerando a estrutura do referencial teórico até o momento, para a realização deste estudo foi necessário seguir uma estrutura metodológica para atender os objetivos propostos neste estudo, os quais estão descritos na próxima seção.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados no desenvolvimento dessa pesquisa, com o intuito de esclarecer os caminhos adotados para atender ao problema de pesquisa. Os procedimentos são apresentados em cinco subseções, sendo elas: a classificação da pesquisa, a unidade de análise, os sujeitos da pesquisa, a coleta de dados e a análise e interpretação dos dados.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PEQUISA

Primeiramente a pesquisa é de natureza aplicada, Appolinário (2004, p. 152) salienta que pesquisas aplicadas têm o objetivo de “resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas”.

O presente estudo é de abordagem quantitativa e qualitativa, pois segundo a definição de Chizzotti (1995, p. 52) “preveem a mensuração de variáveis pré-estabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da frequência de incidências e de correlações estatísticas. O pesquisador descreve, explica e prediz”. É quantitativo em razão de que se apresenta uma ferramenta para a tomada racional de decisões gerenciais, visando traduzir em números os dados coletados para posteriormente obter a análise dos dados, e é qualitativo, pois busca identificar, compreender e interpretar a satisfação de um determinado grupo de pessoas.

Desta maneira pode-se observar no Quadro 03, as abordagens utilizadas para o alcance de cada objetivo específico:

Quadro 3- Abordagens utilizadas para alcance dos objetivos específicos

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Abordagem</b>
a) Identificar como a empresa desenvolve a satisfação no trabalho	Qualitativa
b) Verificar o nível de satisfação dos trabalhadores na escala de dimensão do trabalho	Quantitativa
c) Apresentar sugestões que visem a maior satisfação no trabalho e a melhoria no desempenho organizacional.	Qualitativa

**Fonte:** Elaborada pela autora (2017).

Para atender ao objetivo de a) Identificar como a empresa desenvolve a satisfação no trabalho, e c) Apresentar sugestões que visem a maior satisfação no trabalho e a melhoria no desempenho organizacional, utilizou-se a abordagem qualitativa de forma a se aprofundar o estudo. Para o objetivo b) Verificar o nível de satisfação dos trabalhadores na escala de dimensão do trabalho, utilizou-se a abordagem quantitativa a fim de mostrar-se a abrangência e representatividade.

De acordo com Gil (2010) classificar uma pesquisa é importante, pois torna a mesma mais organizada e conseqüentemente seu entendimento é mais claro. Do mesmo modo, é possível maximizar a utilização dos recursos e obter resultados mais satisfatórios da mesma.

A classificação da pesquisa foi definida utilizando a tipologia proposta por Vergara (2013), quanto aos fins e aos meios.

Em relação aos fins, a pesquisa é classificada como descritiva, pois os objetivos desse tipo de pesquisa vêm ao encontro dos objetivos específicos do presente trabalho. É descritiva, pois visa descrever percepções, expectativas e sugestões dos funcionários da empresa. De acordo com Vergara (2014) a pesquisa descritiva expõe características de uma determinada população ou fenômeno, e também pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Os meios utilizados nessa investigação foram à pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, é um material de fácil acesso ao público em geral. Bibliográfica porque para a fundamentação teórica do trabalho será realizada investigações sobre os seguintes assuntos: comportamento organizacional, gestão de pessoas e satisfação no trabalho. A pesquisa foi realizada no Portal da Capes na busca de artigos relacionados com o tema, também através de livros, revistas e redes eletrônicas.

Referente à pesquisa de campo, Vergara (2014, p. 43) é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Vergara (2013) contribui que a pesquisa de campo pode ser considerada um tipo de investigação empírica e é realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. É caracterizada com pesquisa de campo, visto que foram coletados dados primários necessários ao estudo *in loco*, ou seja, na unidade estudada. Os dados foram

obtidos com a realização de questionário com os trabalhadores e de uma entrevista com o gestor da empresa.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade da pesquisa é uma empresa do setor imobiliário localizada no Oeste Catarinense. A unidade foi escolhida pelo fácil acesso às informações e pela acadêmica estar realizando estágio não obrigatório na empresa. O nome da empresa será omitido a pedido do diretor, por razões de confidencialidade. As informações da empresa constam com mais detalhamento no item 4.1 deste trabalho de conclusão de curso.

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

O estudo sobre a satisfação no trabalho foi desenvolvido com os trabalhadores e com o gestor de uma empresa do ramo imobiliário. Os trabalhadores do estudo foram os que possuem vínculo empregatício e com o gestor, que é responsável pelo administrativo geral da empresa.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Considerando a etapa qualitativa do trabalho o sujeito da pesquisa foi o gestor, ele é o responsável pelo setor administrativo geral da empresa, e, foi escolhido pelo fato de possuir maiores conhecimentos dos processos da empresa e por estar à frente do cargo há mais de dez anos.

A coleta de dados, explica Vergara (2013) é o item onde se deve informar como se pretende obter os dados necessários para responder ao problema de pesquisa e atender os objetivos estabelecidos.

A pesquisa constitui-se na aplicação de uma entrevista (Apêndice B). A conversa segue conforme os depoimentos do entrevistado, obedecendo a ordem das questões. A entrevista foi aplicada ao gestor da empresa, sendo composta por 3 perguntas abertas.

Na etapa quantitativa do trabalho foi realizada através de censo que a empresa possui 39 trabalhadores. O questionário (Apêndice A) é composto por 31 questões, sendo 06 questões de assinalar referente ao perfil dos respondentes e 25

questões da escala de satisfação no trabalho, foi utilizada a escala por completo. Foram aplicados aos 39 trabalhadores, sendo que dos 39 questionários aplicados, foram respondidos 33 deles, devido que 01 trabalhador estava afastado por problemas de saúde e 05 não quiseram responder. O questionário foi aplicado no período de 12 a 16 de Dezembro de 2016.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados foi feita de maneira qualitativa e quantitativa. A análise da percepção do gestor em relação à satisfação no trabalho foi realizada de maneira qualitativa, as informações foram obtidas através de entrevista com o mesmo. A entrevista foi realizada no dia 09 de Janeiro de 2017 no período da tarde e teve duração de 30 minutos, o registro deu-se por meio de anotações manuscritas.

Já o tratamento dos dados coletados através do questionário aos trabalhadores foi quantitativo, sendo que os mesmos foram expressos em gráficos elaborados em planilhas do Excel e seguidos de comentários.

Sendo que o questionário tem 25 questões, 5 de cada dimensão e a resposta para cada questão é em escala de satisfação de 1 a 7, sendo:

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

Para a tabulação dos dados, foi feita uma planilha no Excel com as perguntas e com as escalas de satisfação de cada resposta referente a cada dimensão. A partir disso foi feita uma divisão entre o total de respostas com o número de respondentes. Para a realização do gráfico da média de cada dimensão foi feito um somatório de cada dimensão em relação a escala de satisfação no trabalho, e para o gráfico de satisfação geral foi feito uma média geral em cima dos resultados do gráfico da média das dimensões.

Para a apuração dos resultados e interpretação da escala de satisfação no trabalho, se utilizará a escala em sua versão completa, com 25 questões, conforme o Quadro 04:

**Quadro 4 - Dimensões, definições e itens da EST**

<b>Dimensões</b>	<b>Definições</b>	<b>Itens</b>
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas.	1,6,14,17 e 24
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.	5,8,12,15 e 21
Satisfação com a chefia	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.	2,9,19,22 e 25
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.	7,11,13,18 e 23
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira da empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.	3,4,10,16 e 20

Fonte: Siqueira (2008, p.270)

Através do Quadro 04 podem-se identificar as cinco dimensões: satisfação com os colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções. As definições se referem às características de cada dimensão e os itens dizem respeito às questões da escala de satisfação no trabalho.

Para facilitar a apresentação dos dados serão utilizadas as cores, assim diferenciando os resultados obtidos. As cores em azul significam a satisfação, as cores em roxo a indiferença e em verde a insatisfação. As cores foram definidas pela acadêmica.

Para os dados levantados mediante a entrevista com o gestor foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Para as sugestões foi feito o quadro 5W2H para melhor visualização das propostas de melhorias, pois conforme Meira (2003), esta permite, de uma forma simples, garantir que as informações básicas e mais fundamentais sejam claramente definidas e as ações propostas sejam minuciosas, porém simplificadas. O 5W2H vem de uma sigla em inglês, contendo sete diretrizes. A planilha é uma ferramenta administrativa que pode ser utilizada em qualquer organização com o intuito de registrar de maneira organizada e planejada com serão feitas as ações, conforme pode ser observado no quadro abaixo.

Quadro 5 – Método 5W2H

<b>Questões</b>	<b>Ações</b>
O que?	O que será feito
Quem?	O responsável pela ação
Onde?	Local onde será feito
Quando?	A situação que a ação deverá ser realizada
Por que?	Qual o motivo para a ação
Como?	Qual será o método para a execução da ação
Quanto	Qual o custo da ação

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2017.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta parte do trabalho de conclusão de curso é apresentada a empresa, os perfis dos respondentes e, por fim, os níveis das cinco dimensões de satisfação no trabalho.

### 4.1 A EMPRESA

A empresa estudada foi fundada em 02 de janeiro de 1994, inicialmente como uma empresa de engenharia com o foco no segmento de incorporação e construção de imóveis residenciais e comerciais. Em setembro de 1997, iniciou o ramo imobiliário, especializada nos segmentos de venda e aluguel de imóveis próprios e de terceiros.

A empresa estudada atua em Chapecó e em todo o oeste catarinense, com uma equipe de profissional completa e especializada para atender todas as necessidades dos clientes. A empresa tem mais de 20 anos no mercado, está localizada no centro da cidade de Chapecó e trata-se de uma empresa familiar.

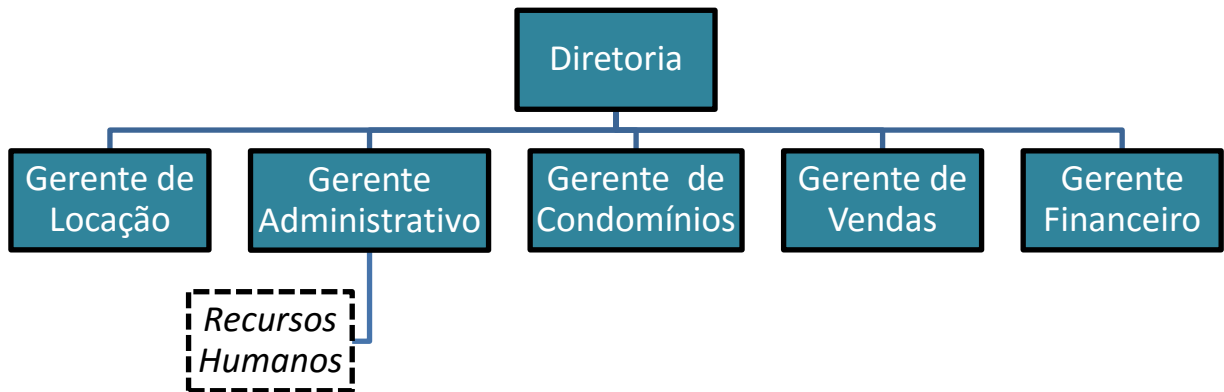
Conforme os dados do Sebrae ela é considerada de pequeno porte.

Atua nos segmentos de venda, locação e gerencia toda a parte condomínios tanto dos seus imóveis próprios como de terceiros. Seus empreendimentos são exclusivamente residenciais. A empresa acredita ser reconhecida pelos clientes por seu rigoroso cumprimento dos prazos de entrega de seus empreendimentos, na maioria das vezes antecipados em relação aos prazos contratuais.

Sua missão é satisfazer os clientes através de produtos que atendam suas necessidades e expectativas, visando à busca permanente pela qualidade e o comprometimento com a melhoria continua.

Segue abaixo na figura 04 o organograma da empresa, disponibilizado pelo gestor da empresa.

Figura 4 – Organograma da organização



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2017.

#### 4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

De acordo com a pesquisa, a maioria dos respondentes é do gênero masculino, com 63,64%, enquanto as mulheres representam 36,36% do total. Quanto à faixa etária, prepondera com 27,27% aqueles que tem entre 26 e 30 anos. A maior parte dos respondentes é solteiros, 57,58% do total.

Em relação ao grau de escolaridade, a maior parte dos trabalhadores possui o ensino médio completo, o que corresponde a 39,39%. As pessoas com ensino superior incompleto representam 27,27%. Quanto ao setor, mais da metade 36,36% trabalha no administrativo. Em seguida, 27,27% correspondem ao setor de locação. Com 21,21% corresponde ao setor de condomínios.

Quanto ao tempo de serviço na empresa, constatou-se que a maioria dos trabalhadores, com 33,33% trabalham há até 1 ano na empresa. E 27,27% estão na empresa de 4 a 7 anos.

Quadro 6 - Perfil dos respondentes

<b>Questão</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
Setor	Administrativo	12	<b>36,36</b>
	Condomínios	7	<b>21,21</b>
	Financeiro	2	6,06
	Locação	9	<b>27,27</b>
	Vendas	3	9,09
Tempo na empresa	1 ano	11	<b>33,33</b>
	De 2 a 3 anos	8	24,24
	De 4 a 7 anos	9	<b>27,27</b>
	De 8 a 10 anos	3	9,09
	Acima de 11 anos	2	6,06
Gênero	Feminino	12	36,36
	Masculino	21	<b>63,64</b>
Faixa Etária	Até 20 anos	6	18,18
	De 21 a 25 anos	6	18,18
	De 26 a 30 anos	9	<b>27,27</b>
	De 31 a 35 anos	6	18,18
	De 36 a 40 anos	2	6,06
	Acima de 41 anos	4	12,12
Escolaridade	Ensino Médio Incompleto	3	9,09
	Ensino Médio Completo	13	<b>39,39</b>
	Ensino Superior Incompleto	9	27,27
	Ensino Superior Completo	6	18,18
	Pós-graduação	2	6,06
Estado Civil	Solteiro	19	<b>57,58</b>
	Casado	8	24,24
	Divorciado	1	3,03
	União Estável	5	15,15
	Viúvo	0	0,00

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2017.

A partir do quadro do perfil dos respondentes consegue-se visualizar os maiores percentuais em relação ao setor, tempo de empresa, gênero, faixa etária, escolaridade e estado civil em relação aos trabalhadores da empresa estudada.

### 4.3 NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE ACORDO COM CADA DIMENSÃO

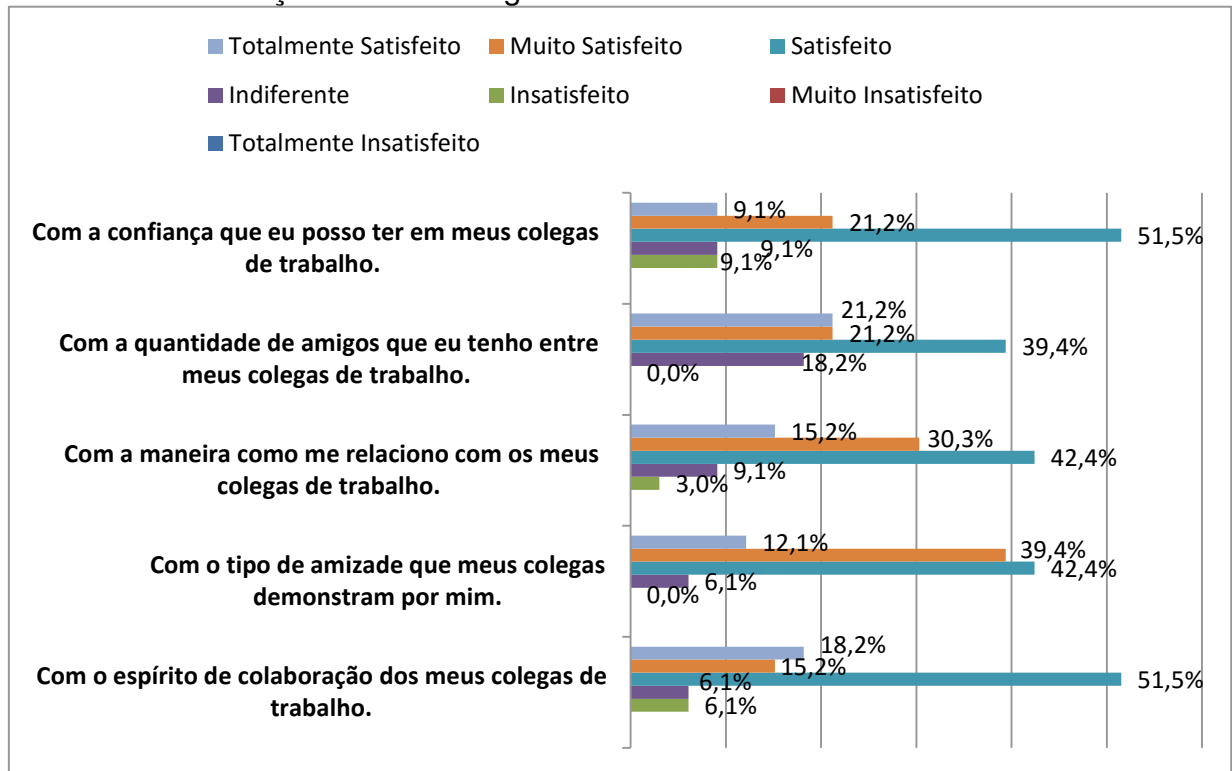
Nessa seção serão abordadas as cinco dimensões da EST sintetizadas pelo Quadro 04: a satisfação com os colegas, a satisfação com o salário, a satisfação com a chefia, a satisfação com a natureza do trabalho e a satisfação com as promoções.

#### ***a) Satisfação com os colegas de trabalho***

A primeira dimensão conforme o Gráfico 01 da satisfação dos trabalhadores com seus colegas, de modo geral eles estão satisfeitos, com 51,52% com relação ao espírito de colaboração dos colegas e com a confiança nos colegas de trabalho. Com 39,39% com a quantidade de amigos que tem no trabalho. Em seguida, a maioria das questões demonstrou um índice que mostra a satisfação com os colegas, com 39,39% estão muito satisfeitos com o tipo de amizade que os colegas demonstram e 30,30% com a maneira que se relacionam no trabalho.

Apesar do índice de satisfação entre os colegas ser alto, 9,09% demonstram estarem insatisfeitos com a confiança que podem ter com os colegas. Apesar disso, os dados mostram que o alto grau de satisfação que se dá entre os colegas em relação à parte pessoal, através do convívio diário no trabalho muitos são amigos fora dali e a maioria são de setores diferentes. Isso demonstra que a empresa precisa criar mais meios que promovam a interação entre os setores.

Gráfico 1 – Satisfação com os colegas de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Segundo Chiavenato (2004) uma equipe de trabalho opera de forma participativa, compartilham tarefas, possuem habilidades para desempenhar todas as atividades, são responsáveis pela qualidade de toda equipe, melhoria contínua e alcance dos resultados. Os principais atributos de operar em equipe com bom desempenho são a participação, a responsabilidade, clareza, interação, flexibilidade, focalização, criatividade e a rapidez.

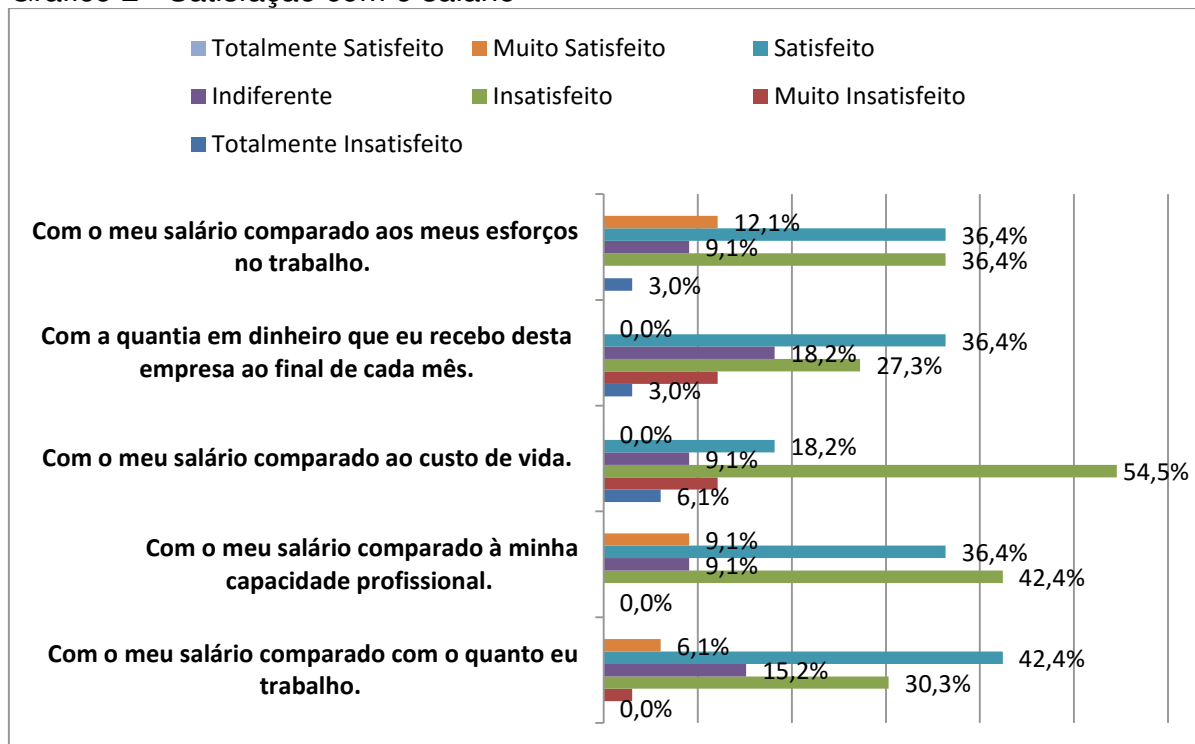
### **b) Satisfação com o salário**

De acordo com o Gráfico 02, observa-se em relação ao salário comparado ao custo de vida com 54,55% de insatisfação e 18,18% de satisfação. Enquanto o salário comparado à capacidade profissional apresenta 42,42% de insatisfação e 36,36% de satisfação. Empatado com 36,36% de satisfação e insatisfação com ao salário comparado ao esforço de trabalho. Em seguida, com 42,42% de satisfação e 30,30% insatisfeitos com o salário comparado ao quão trabalha. Em sequência, com 36,36% de satisfação e 27,27% de insatisfação com a quantia de dinheiro que recebem no final do mês. Pode-se também identificar em relação com o esforço em relação ao trabalho teve 12,12% muito satisfeitos, por outro lado, com 12,12% estão

muito insatisfeitos com o salário comparado ao curto de vida e com a quantia de dinheiro que recebem no final do mês.

O salário é uma questão que gera muito conflito e insatisfação. Conforme conversas informais com os trabalhadores, a grande maioria está insatisfeita com o seu salário. Alguns relatam que só ganham o aumento do dissídio que é uma vez ao ano e nada mais. Isso acaba gerando insatisfação e desmotivação perante o trabalhador, dessa forma o mesmo diminui o rendimento de suas atividades e/ou acaba buscando outro emprego que lhe de uma renda maior. Outro ponto bastante importante, é que por mais que o questionário aplicado era de forma anônima, muitos tinham medo de responder, pois tinham medo de serem identificados e posteriormente demitidos.

Gráfico 2 - Satisfação com o salário



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

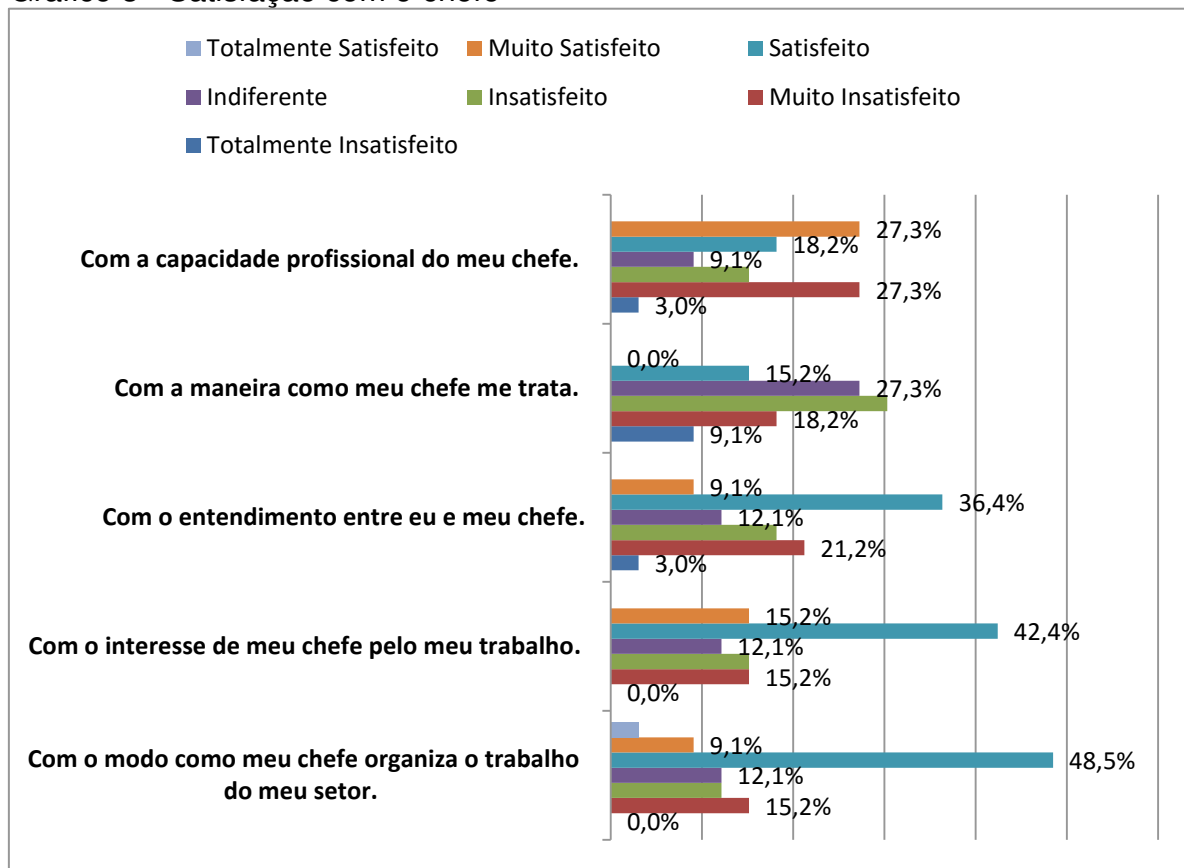
### c) Satisfação com a chefia

Pode-se observar no Gráfico 03, que os trabalhadores estão satisfeitos com seu chefe, apresentando 48,5 % o modo que o chefe organiza o trabalho no setor, com 42,4% o interesse do meu chefe ao meu trabalho e 36,4% com o entendimento entre o chefe, finalizando com 30,3% a maneira como o chefe me trata. Outro ponto

importante foi à resposta da capacidade profissional do chefe, que ficou empatado com 27,3% muito satisfeito e muito insatisfeito.

Ao mesmo tempo em que há satisfação dos trabalhadores com seu chefe, em conversa informal colocaram algumas questões como a falta de reconhecimento, o trabalho sob pressão, a falta de confiança em determinadas tarefas e a falta de abertura para diálogo. Esses pontos são bastante importantes para o desenvolvimento dos trabalhadores na organização. Quando ele é reconhecido e valorizado se sente mais motivado e se dedica melhor em suas atividades, o chefe deve trabalhar de forma integrada e harmônica com seus subordinados, com isso todos saem ganhando, tornando um ambiente melhor. A questão do trabalho sob pressão, o que é destacado é que exigem como diz o ditado “para ontem”, não importa se o trabalhador está doente ou está realizando outras tarefas. O chefe precisa sim cobrar, mas sempre entendendo o tempo e limite de cada um. A questão da falta de confiança, muitos reclamam que todos os sites são bloqueados, até os que são usados para o desenvolvimento das atividades, tudo precisa ser solicitado antes com justificativa para assim ser liberado. Além de ter câmeras por toda a empresa e uma pessoa ficar cuidando toda a movimentação durante o horário de trabalho. Para finalizar, a falta de abertura para diálogo, diz respeito a dificuldade para se conversar com o chefe, a dificuldade de aceitar sugestões, isso acaba gerando conflitos entre os próprios trabalhadores. É essencial que o chefe converse e aceite sugestões de melhorias no ambiente de trabalho e no desenvolvimento das atividades.

Gráfico 3 - Satisfação com o chefe



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Para DAVIS e NEWSTROM (2004, p.125), “muitas vezes funcionários sentem-se mais à vontade com um supervisor que os considere, ou seja, um chefe que demonstre interesse por seus sentimentos e que forneça também oportunidades para que participem na tomada de decisões”.

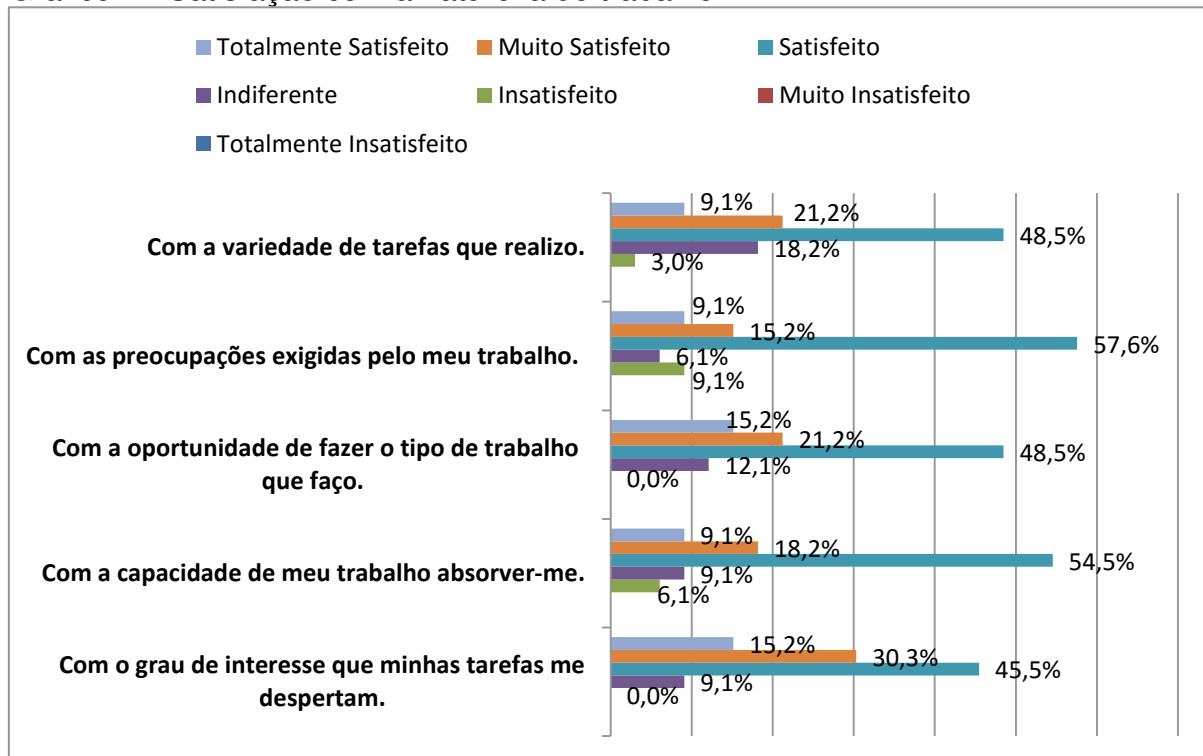
#### **d) Satisfação com a natureza do trabalho**

Os dados do Gráfico 04 mostram que os trabalhadores estão satisfeitos com a natureza do trabalho, apresentando 57,6% de satisfação com as preocupações exigidas pelo trabalho e 54,5% com a capacidade que o trabalho absorve. Em seguida com 48,5% em relação à variedade de trabalho que realiza e por possuir oportunidade de fazer o tipo de trabalho que realiza. Com a menor porcentagem de satisfação, 45,5% encontra-se o grau de interesse que as tarefas despertam. E se mostraram insatisfeitos com as preocupações exigidas pelo trabalho representando 9,1% respectivamente. Porém, na variedade de trabalho que realiza 18,2% mostraram-se indiferença, seguida de 3,0% de insatisfação.



Apesar de alguns índices de insatisfação ou indiferença, 30,3% estão muito satisfeitos com o grau de interesse que as tarefas despertam. Isso demonstra que os 83,6% dos índices da escala da natureza do trabalho estão entre satisfeitos à totalmente satisfeitos, demonstrando que os trabalhadores estão satisfeitos com o seu trabalho suas atividades.

Gráfico 4 - Satisfação com a natureza do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

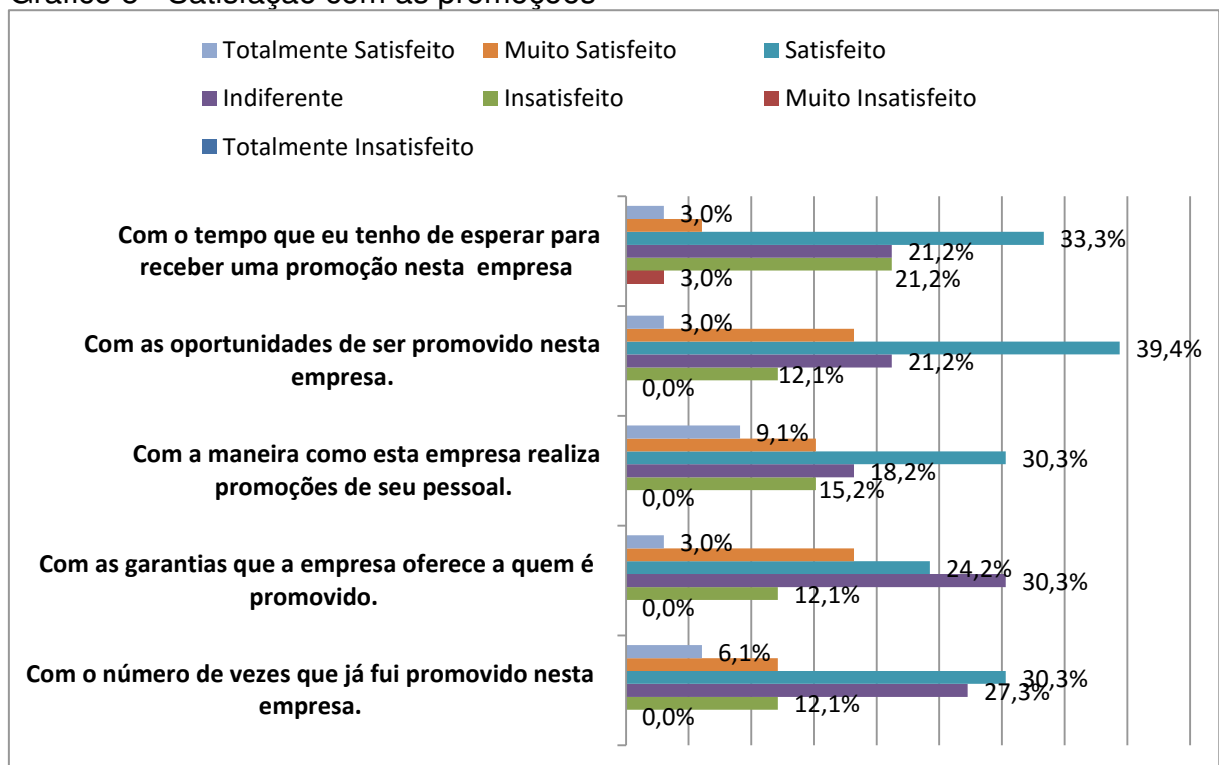
### e) Satisfação com as promoções

Na última dimensão, o Gráfico 05 apresentou uma grande variação entre os índices, chamando atenção para a questão relacionada com a promoção de ser promovido, com 39,4% de satisfação, 21,2% de indiferença e 18,2% muito satisfeito. Já com tempo de espera para receber uma promoção, os dados apresentaram 33,3% de satisfação, e 21,2% de indiferença e insatisfação. Mostraram-se satisfeitos com as vezes que o trabalhador foi promovido na empresa e com a maneira como a empresa realiza promoções, representando 30,3%, e com 27,3% e 18,2% de indiferença. Por fim, com relação à garantia que a empresa oferece a quem é promovido, com 30,3% de indiferença e 24,2% de satisfação.

Nesta última dimensão, os trabalhadores estão satisfeitos, porém como muitos respondentes tinham menos de um ano de empresa, acabaram respondendo indiferentes há algumas questões, por não saberem como é a promoção dentro da empresa. Em relação à insatisfação, o índice com maior pontuação foi com o tempo que o colaborador espera para receber a promoção, isso por que quem está trabalhando a mais tempo na empresa, sabem que a mudança de função, troca de setor e até o acesso a promoção hierárquica é bastante restrito, deixando os colaboradores insatisfeitos e até mesmo indiferentes com essa situação.

É importante a empresa rever o seu planejamento e oportunizar o crescimento para os colaboradores que estão dentro da organização, outro ponto é criar um plano de cargos e salários, assim cada um sabe o que precisar fazer para alcançar o cargo desejado. Isso é um fator motivador muito forte da satisfação no trabalho e gera maior desempenho e vontade dos trabalhadores de trabalhar na empresa, a fim de alcançar a promoção.

Gráfico 5 - Satisfação com as promoções



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Diante do exposto a cima, pode-se concluir que duas dimensões estão de um modo geral, gerando insatisfação nos trabalhadores, em relação ao salário e ao

chefe, os demais, conforme os dados respectivos e os gráficos é possível afirmar que os trabalhadores estão satisfeitos com o seu trabalho.

A partir do perfil dos respondentes e das respostas referente a cada dimensão foi feito o cruzamento das informações. Dessa maneira, é possível se visualizar algumas questões pontuais importantes referentes ao estudo. Em relação as pessoas que responderam que estavam mais insatisfeitas com o salário foram as com mais de 4 anos que estão trabalhando na empresa e são do setor administrativo. A dimensão das promoções, o percentual ficou variado, pois como a grande maioria está na empresa a menos de um ano acabaram não respondendo algumas questões, pois ainda não sabem como funciona a questão das promoções, devido terem entrado recentemente na organização. Destes a grande parte são solteiros e tem entre 20 a 25 anos. Com relação a dimensão da chefia grande parte está satisfeito, destes a maioria são do gênero masculino, possuem ensino superior completo e tem entre 04 a 10 anos de empresa. Pode-se afirmar também que o estado civil ficou entre casados e união estável.

Com a questão dos colegas de trabalho, o setor de locação e vendas ficou com os percentuais com mais satisfação entre os demais setores, também se pode identificar que destes a maioria são solteiros e a idade ficou dividida entre todas as faixas etárias. E por fim, em relação à satisfação com o trabalho, os índices do gráfico mostra uma grande satisfação, dos respondentes o percentual ficou maior entre o gênero masculino, a faixa etária e o setor ficaram divididos entre todas as idades e setores, já o estado civil o que prevaleceu foram os solteiros e a união estável.

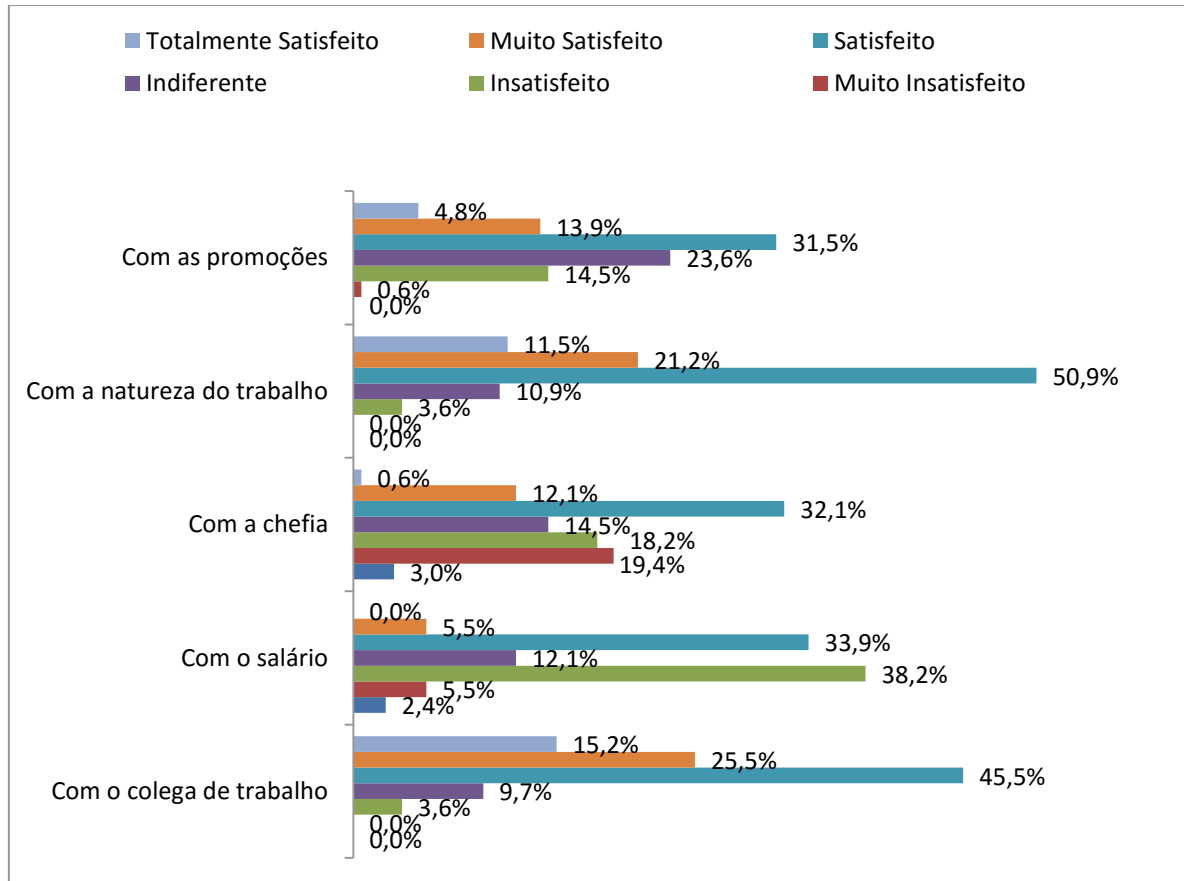
Depois da realização da análise de perfil dos respondentes com as respostas da escala de satisfação no trabalho, segue abaixo a média de cada dimensão e a média total de satisfação no trabalho segundo os dados dos respondentes do estudo.

#### 4.4 MÉDIA DE CADA DIMENSÃO

O Gráfico 06 mostra a média geral de cada dimensão avaliada. Todas as dimensões se mostram satisfeitas: 50,9% com a natureza do trabalho, 45,5% com os colegas de trabalho, 33,9% com a chefia, e 31,5% com as promoções. A dimensão com o salário apresentou 38,2% de insatisfação e 33,9% de satisfação. A

dimensão das promoções apresentou o maior índice de indiferença com 23,6. Já a chefia, com 19,4% os respondentes estão insatisfeitos e com 18,2% estão indiferentes. Com relação aos colegas de trabalho, 25,5% estão muito satisfeitos e 21,2% com a natureza do trabalho.

Gráfico 6 - Média de cada dimensão



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

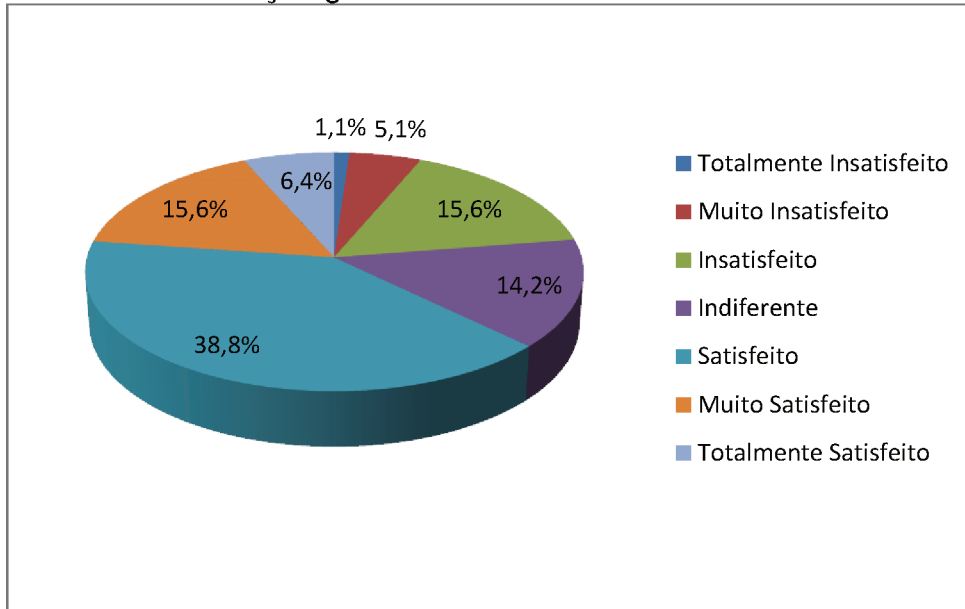
Como pode-se observar no Gráfico 06 os índices que obtiveram maiores percentuais, entre eles estão: a satisfação do trabalho e com os colegas de trabalho.

#### 4.5 SATISFAÇÃO GLOBAL

A média da satisfação geral, denominada da satisfação global é demonstrada no Gráfico 07. De modo geral, pode-se concluir que os trabalhadores da empresa objeto deste estudo estão satisfeitos com seu trabalho, representando 38,8% de satisfação. Com 15,6% e 6,4% respectivamente, estão muito satisfeitos e totalmente

satisfeitos. Seguido de 14,2% mostraram-se indiferente à satisfação no trabalho. E, 5,1% estão muito insatisfeitos e 1,1% estão totalmente insatisfeitos.

Gráfico 7 - Satisfação global



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2017.

Diante do gráfico da satisfação global se verifica o nível de satisfação dos trabalhadores da empresa deste estudo. Conforme o gráfico a cima se nota um grande percentual de satisfação, mais precisamente 38,8%, de satisfação dos trabalhadores.

O estudo da satisfação no trabalho, além da percepção dos trabalhadores contemplou a visão do gestor, a qual será descrita no próximo item.

#### 4.6 SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA ÓTICA DO GESTOR

Os principais desafios e problemas de gestão de pessoas na atualidade são conciliar os objetivos organizacionais e os objetivos individuais conforme o depoimento do gestor:

“Hoje o principal desafio é que cada pessoa de adequa as normas e princípios da empresa, tendo como prioridade as suas atividades dentro da empresa e não os da sua vida particular. Muitas vezes o trabalhador está com problemas pessoais, como relacionamento, filhos, marido, e isso acabam interferindo no seu rendimento e atenção em suas atividades desenvolvidas.

Outro ponto bastante importante é admitir pessoas que se encaixem com cultura da organização, pessoas que somem e que tragam resultados positivos. É difícil contratar a pessoa certa, na entrevista aparenta ser uma coisa depois mostra ser outra.

Uma pessoa da empresa faz um acompanhamento diário do cartão ponto de cada funcionário, gerencia os atestados, e quando ele falta ou chega atrasado conversamos e se continua aplicamos advertências, e às vezes mesmo assim, o funcionário continua.

No último ano tivemos uma rotatividade muito grande na nossa empresa, estamos com pessoas muito jovens na empresa, muitos funcionários ainda não se familiarizaram com o ambiente e com as normas da empresa”.

Com base no que o gestor descreveu em seu depoimento, inicialmente percebe-se como a cultura organizacional influencia na rotatividade de pessoas. A empresa precisa deixar claro para o funcionário a partir do momento que ele inicia o seu trabalho como é a empresa, quais são as suas normas e como é o ambiente de trabalho. Outra questão é na contratação, explicar para o funcionário a importância que ele tem dentro da empresa, e como o seu comprometimento e a assiduidade interferem no trabalho de todos. E por fim, conforme o organograma, a empresa não possui uma pessoa responsável pelo RH e sim uma pessoa de apoio somente.

Em relação à satisfação no trabalho, o entendimento do gestor é de que:

“Uma pessoa está satisfeita com o seu trabalho quando recebe seu salário em dia e é compatível com suas funções exercidas, quando esta satisfeita com as atividades desenvolvidas, e mantém um bom relacionamento com seus colegas de trabalho e quando é promovida e valorizada.

Às vezes a satisfação vem apenas de um elogio, tanto do seu supervisor quanto de um cliente. É notável quando o funcionário está satisfeito, ele já chega com disposição e resolvendo todos os problemas que vão surgindo durante o dia.”

Conforme já citado no referencial teórico deste estudo, Robbins (2010) menciona que a satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos que uma pessoa possui com o seu trabalho e tem uma relação clara com os fatores de desempenho. Conforme o entendimento do gestor percebe-se que ele tem consciência do que promove a satisfação no trabalho.

E por fim, no que diz respeito das ações desenvolvidas para a promoção da satisfação no trabalho, na visão do gestor é:

“Hoje a empresa faz algumas ações como: na hora da contratação eu (gestor) faço a seleção e entrevista, assim eu já consigo identificar se a pessoa vai se adequar a vaga ou não. Olho muito as experiências, às vezes para a vaga que eu tenho aberta no momento ela não se encaixe, mas para outras futuras em outro setor sim. Quando o funcionário inicia na empresa, no período de experiência é feita duas avaliações de acompanhamento para a empresa ver se ele está se realizando corretamente as atividades e para o

funcionário dar o seu ponto de vista em relação as suas atividades desempenhadas. Outro ponto é que antes de abrimos uma vaga, buscamos visualizar se temos algum funcionário interno que possa supri essa necessidade”.

“A empresa não tem definido essas ações de promoção, nem tem um plano de cargos e salários. Hoje estamos criando uma cartilha junto com a responsável pelo Marketing da empresa, para tentar colocar alguns pontos no papel para futuramente conseguir melhorar não só as promoções, mas o ambiente de trabalho em si. É importante dizer que tudo passa pelo diretor da empresa e nem tudo depende de mim.

Constata-se, a partir da visão do gestor, que empresa apesar de já ter 20 anos no mercado, não tem formalizado o que a empresa promove e satisfação, agora que está criando uma cartilha como meio informativo para os trabalhadores.

O gestor mencionou que, ele já sugeriu fazer um plano de cargos e salários, porém até o momento ainda não houve decisões por parte da direção da empresa. Muitas vezes o gestor da empresa tem ideias boas, mas não é bem aceita pelo diretor, isso é bem fácil de encontrar, pois ainda temos infelizmente empresas engessadas que não pensam no bem estar do funcionário, e sim, somente no lucro.

#### **4.7 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA SATISFAÇÃO**

Após a análise do presente estudo, pode-se identificar falhas no processo de satisfação na empresa do setor imobiliário, deste modo, segue algumas ferramentas para aprimorar a satisfação no ambiente de trabalho.

Constatou-se uma lacuna referente às não respostas, as quais podem estar relacionadas com o não saber de como é o procedimento de progressão de carreira. Neste sentido, cabe ao setor de recursos humanos juntamente com o gestor da empresa encontrar soluções para resolver estas questões. Segue abaixo algumas propostas de implementação para a melhoria na satisfação no trabalho da empresa estudada. As propostas foram a partir das cinco dimensões da escala de satisfação no trabalho abordadas neste trabalho de conclusão de curso. E em seguida serão apresentadas essas propostas de melhoria no quadro 5W2H para melhor visualização.

Em relação aos colegas de trabalho se sugere que a empresa faça uma integração mensal entre os setores e também cursos que promovam a interação e o bom relacionamento entre os trabalhadores, pois conforme Robbins (2010, p.75) o relacionamento com os colegas garante um ambiente mais agradável tanto para o

grupo quanto para a organização, proporcionando aos funcionários mais prazer em trabalhar.

A respeito do salário, Robbins (2010, p. 82) expõe que a remuneração está relacionada de maneira positiva com a satisfação no trabalho, diante disso, no que diz respeito ao salário se propõe fazer um plano de cargos e salários agregando benefícios aos trabalhadores, como por exemplo, plano de saúde, prêmio por assiduidade e por venda/locação.

Na questão da chefia se sugere que o gestor tenha mais contato com seus funcionários, fazendo um acompanhamento mensal sobre as atividades desempenhas, adotar um sistema de *feedback* que possibilite aos funcionários o constante conhecimento do seu trabalho e fazer a implantação de programas de treinamento gerencial e desenvolvimento de liderança que contemplem a temática de gestão de recursos humanos da organização. Conforme Spector (2002), a Satisfação no Trabalho é quase sempre avaliada, perguntando-se às pessoas como elas se sentem em relação ao seu trabalho, por meio de questionários ou entrevistas, os quais indicam o sentimento do indivíduo com relação à Organização.

Segundo Robbins (2002), para que haja satisfação profissional é necessário um relacionamento satisfatório com a equipe de trabalho com o intuito de obter crescimento profissional. Nesse sentido na dimensão do trabalho, se visualizou que por mais que os trabalhadores se mostraram satisfeitos, é importante sempre buscar melhorarias, nesta dimensão se aconselha que a empresa estimule os trabalhadores a estudarem (crescimento pessoal) e que a empresa faça uma implementação periódica de programas de treinamento relacionadas com suas atividades.

E por fim, na dimensão da promoção, se recomenda conforme a dimensão do salário, criando um plano de cargos e salários com isso acabará afetando positivamente a questão da promoção na empresa. Outro ponto importante é oportunizar a troca de função/setor para as pessoas internas da empresa, principalmente para aquelas que estão estudando ou já formadas na área. Quando a empresa fornece treinamento, variedade, independência e controle, gera uma grande satisfação dos funcionários. Desta forma, quanto mais à organização permite crescimento e desenvolvimento, mais o empregado tende a ficar satisfeito. (ROBBINS, 2010).

E em relação à empresa, se visualizou a falta de uma pessoa responsável pelos recursos humanos, a empresa possui somente uma pessoa de apoio, então se



recomenda a empresa a contratar uma pessoa para suprir essa necessidade, com conhecimentos e experiências para auxiliar o gestor da empresa na tomada de decisões.

Diante disso, para melhor visualização das propostas de implementação de melhoria da empresa estudada conforme mencionadas a cima, foi realizado o quadro 5W2H conforme abaixo:

Quadro 7 – 5W2H

Dimensões	O que?	Como?	Onde?	Quando?	Porque?	Quem?	Quanto custa?
Colegas de Trabalho	Integração mensal	Através de brincadeiras, jogos, dinâmicas	Área externa da empresa	Mensal	Se constatou a falta de interação entre os setores da empresa	Recursos Humanos	R\$ 200,00
	Cursos	Contratar uma empresa de consultoria	Na empresa e na empresa de consultoria	A cada trimestre	Através das respostas dos trabalhadores se visualizou esta necessidade	Empresa de consultoria/parceiras - CDL, ACIC	Valor trimestral R\$ 1000,00
Salário	Plano de Cargos e Salários	Contratar uma empresa de consultoria	Na empresa	Uma vez, e com consultorias a cada 06 meses	Pode-se verificar que a empresa não tem um nivelamento dos salários.	Empresas de consultoria/parceiras com entidades	R\$ 2.500,00
Chefia	Acompanhamento mensal das atividades/ <i>Feedback</i>	Formulário	Na empresa	Mensal	Verificou-se essa necessidade através do questionário e com a entrevista com o Gestor	Gerente administrativo/Recursos humanos	Custo com materiais de escritório R\$ 100,00
	Programas de treinamento - Para o Gestor	Através de uma Instituição de Ensino	Na instituição de ensino	Mensal	Se constatou a falta de conhecimentos sobre liderança e recursos humanos do gestor	Diretoria	R\$ 400,00
Trabalho	Programas de treinamento - Para os trabalhadores	Através de uma Instituição de Ensino	Na empresa e na instituição de ensino	Trimestral	Se visualizou-se a necessidade de cursos e treinamentos para os trabalhadores	Instituição de Ensino	Cada pessoa R\$ 150,00
Promoção	Oportunizar a Troca de função/setor	Através da visualização do Gerente	Na empresa	Quando houver a necessidade de uma nova pessoa para determinada função	Se constatou através das respostas do questionário a falta de oportunidade de promoção	Gerente administrativo/Recurso humanos	Vai depender de cada situação
Empresa	Contratar uma pessoa responsável pelo Recursos Humanos	Abrir a vaga de Recursos Humanos	Através de Agência de emprego	Início de Agosto/2017	Verificou que a empresa não possui uma pessoa responsável pelo RH, e sim somente uma pessoa <i>Staff</i> - de apoio	Gerente Administrativo	Salário normativo conforme a convenção coletiva - RH R\$ 1580,00

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A partir do quadro é possível uma melhor visualização das propostas conforme as cinco dimensões da escala de satisfação no trabalho e em relação a empresa. Com o 5W2H é possível ver o que está sendo proposto, como vai ser feito, onde irá ser feito, quando, porque, quem será o responsável e quanto custará. Dessa forma, fica mais visível para a empresa identificar quais são os pontos propostos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento humano está associado ao sucesso no trabalho, e para que esse sucesso seja alcançado, o trabalhador precisa estar satisfeito tanto com a organização como em sua vida pessoal. Essa satisfação é necessária para a sua vida pessoal como para o seu desenvolvimento e o sucesso da organização. Caso contrário, o funcionário insatisfeito gera consequências negativas para a organização o.

Desta forma, este estudo conseguiu definir as características e as dimensões que os trabalhadores da empresa têm em relação à satisfação no trabalho. Diante disso, foi realizada uma pesquisa que compreendeu as cinco dimensões da satisfação no trabalho: a satisfação com os colegas, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções.

No que diz respeito ao perfil dos respondentes, a maioria é do gênero masculino, 63,64% dos respondentes. Com 57,58% disseram serem solteiros. Em relação ao tempo de empresa, os percentuais ficam de um ano de empresa à 7 anos, resultando em 84,85% dos respondentes. Isso está relacionado com a grande rotatividade que a empresa tem.

Em relação à satisfação no trabalho, podemos afirmar que os trabalhadores estão mais satisfeitos com o seu ambiente de trabalho, com seus colegas e com as promoções. Este fato está relacionado pelo bom relacionamento com os colegas, por estarem satisfeitos com as atividades desenvolvidas, e apesar da dimensão da promoção estar com os índices variáveis nas respostas, os trabalhadores esperam ter uma oportunidade de serem promovidos. Isso se pode verificar através das respostas obtidas pelos trabalhadores da empresa deste estudo.

As dimensões que obtiveram mais percentuais insatisfeitos foram em relação a chefia e ao salário. Esse índice está relacionado pela má gestão em relação ao convívio com o gestor com os trabalhadores e pela falta de não ter um plano de cargos e salários na empresa. Isso é possível notar com a entrevista com o gerente administrativo da empresa, o mesmo não tem formalizado as políticas, normas e regras que a empresa adota.

Diante disso, após o parecer dos trabalhadores em relação ao seu trabalho, é possível relatar essa análise indica que os colaboradores estão, de forma global, satisfeitos e com 60,8% deles satisfeitos a totalmente satisfeitos com o seu trabalho.

A fim de se chegar a essa conclusão, a Escala de Satisfação no Trabalho, elaborado por Siqueira (2008) foi muito importante, pois foi a partir dela que se pode estudar com mais profundidade as cinco grandes dimensões da satisfação no trabalho, o que permitiu chegar aos resultados almejados.

Desde modo, destaca-se que foi possível alcançar o objetivo geral desta pesquisa. Porém, em relação ao primeiro objetivo que era identificar como a empresa desenvolve a satisfação no trabalho não foi possível alcançar por não ter tido acesso e nem conhecimento das políticas da organização, além disso, cabe ressaltar que a empresa não possui um setor ou mesmo um diretor que atue no desenvolvimento de recursos humanos da empresa, apenas há uma pessoa assessorando e/ou auxiliando o gestor, mas que ainda está distante dos trabalhadores. Também é importante salientar que a empresa não possui as ações de satisfação que ela promove formalizadas e documentadas.

Entretanto, houve algumas limitações, em relação à falta de descrição e formulação formal das ações que a empresa estudada promove para a satisfação no trabalho e pelos poucos estudos publicados referentes à satisfação no trabalho em empresas do setor imobiliário.

Para estudos futuros sugere-se aprofundar de forma qualitativa com os trabalhadores, com roteiros de entrevista, buscando ideias e sugestões de melhoria na visão destes. Outra sugestão é que este estudo seja reaplicado daqui um ano para verificar se teve alguma alteração no nível de satisfação no trabalho.

Por fim aponta-se, que a satisfação no trabalho é uma conquista diária. As pessoas preferem trabalhos onde elas podem usar a sua capacidade, demonstrar suas habilidades e trabalhar com o que as desafia.

## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2004.

ARAUJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AZEVEDO, Ana Julia Diniz; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO NORTE.** Disponível em: <[http://www.machadosobrinho.com.br/revista\\_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf](http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2016.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa – pessoas, organizações e sistemas.** São Paulo: Atlas, 1988.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa.** 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009b.

\_\_\_\_\_. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, I. Os Novos desafios da Gestão de Pessoas. 2011, Disponível em:<<http://pt.scribd.com/doc/66806312/Gestao-de-Pessoas-Chiavenato-Capitulo-01>>Acessado em: 25 Out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIZOTTI, A. **Pesquisas em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez, 1995.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992, v. 1.

\_\_\_\_\_. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1989.

\_\_\_\_\_. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1998-2004.

\_\_\_\_\_. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012%201/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>. Acesso em 08 nov. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas S.A, 2014.

LACOMBE, F. **Recursos humanos**: Princípios e Tendências. São Paulo, Saraiva: 2011.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Xibpex, 2008.

KNAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: O homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARTINEZ, M. C. e PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. 2003, vol. 6, pp. 59- 78. São Paulo, Dez. 2008.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: 5 ed. Atlas, 2000.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

MATTAR, FauzeNajib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 12. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

MORETTI, S.; TREICHEL, Adriana. **Qualidade de vida no trabalho x auto realização humana**. Artigo do Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG, 2005. Disponível em:<<http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt%20realiz%20humana.pdf>>. Acesso em: 10 de jan. 2017.

OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. **Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização**. Publicado no Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2016.

PEREIRA, Orlindo Gouveia. **Fundamentos do comportamento organizacional**, 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gubernkian, 2004.

QUADROS, Dante. TREVISAN, Rosi Mary. **Comportamento Organizacional**. Fae, 2003. Disponível em: [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap\\_humano/1.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/1.pdf) Acesso em: 20 de mar. de 2017.

RIZZATTI, Gerson. **CATEGORIAS DE ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS**. 2002. 307 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em:



<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence>>. Acesso em: 22 maio 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 1999.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P; A JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

PORTAL de Periódicos da Capes/Mec: Capes. Capes. Disponível em: <<https://periodicos.capes.gov.br/>>. Acesso em: 09 out. 2016.

PRODANOV, Cleber C. FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Rio Grande do Sul: Universidade FEEVALE, 2013. Disponível em: <<https://www.feevale.br/cultura/editora-feevale/metodologia-do-trabalho-cientifico---2-edicao>>. Acesso em 08nov. 2016.

SAMPAIO, Rosana F.; MANCINI, M. C.. **Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica**. Revista Brasileira de Fisioterapia, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p.83-89, jan. 2007. Disponível em: Acesso em: 09 out. 2016.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

\_\_\_\_\_. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

Autor do capítulo Satisfação no trabalho. In SIQUEIRA, M. M. M. (org). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

XAVIER, E.P. **Comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bureau, 1973.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antonio V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## APÊNDICE A

### Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

#### Curso de Administração

Solicitamos a sua colaboração respondendo as perguntas deste questionário. Este visa coletar dados para a pesquisa sobre aspectos da Satisfação no Trabalho, que a acadêmica do Curso de Administração está realizando como exercício de aprendizagem.

Os dados serão utilizados exclusivamente para fins didáticos, garantindo-se o anonimato ou sigilo dos mesmos.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

#### Identificação

1. Setor:  Administrativo  Condomínios  Financeiro  Locação  Vendas

2. Tempo de atuação na empresa:

menos de 01 ano  de 02 a 03 anos  de 04 a 07 anos  
 de 08 a 10 anos  mais de 11 anos

3. Gênero:  Masculino  Feminino

4. Faixa Etária:

até 20 anos  de 21 a 25 anos  de 26 a 30 anos  
 de 31 a 35 anos  de 36 a 40 anos  Acima de 41 anos

5. Escolaridade:

Ensino médio incompleto  Ensino superior incompleto  Pós-Graduação  
 Ensino médio completo  Ensino superior completo

6. Estado Civil

Solteiro  Divorciado  Viúvo  
 Casado  União Estável

### Escala de Satisfação no trabalho – EST

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles.

Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1= Totalmente insatisfeito

2= Muito insatisfeito

3= Insatisfeito

4= Indiferente

5= Satisfeito

6= Muito satisfeito

7= Totalmente satisfeito

- |   |
|---|
| <p>1 ( ) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.</p> <p>2 ( ) Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.</p> <p>3 ( ) Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.</p> <p>4 ( ) Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.</p> <p>5 ( ) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.</p> <p>6 ( ) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.</p> <p>7 ( ) Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.</p> <p>8 ( ) Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.</p> <p>9 ( ) Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.</p> <p>10 ( ) Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.</p> <p>11 ( ) Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.</p> <p>12 ( ) Com o meu salário comparado ao custo de vida.</p> <p>13 ( ) Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.</p> <p>14 ( ) Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.</p> <p>15 ( ) Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.</p> <p>16 ( ) Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.</p> <p>17 ( ) Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.</p> <p>18 ( ) Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.</p> <p>19 ( ) Com o entendimento entre eu e meu chefe.</p> <p>20 ( ) Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.</p> <p>21 ( ) Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.</p> <p>22 ( ) Com a maneira como meu chefe me trata.</p> <p>23 ( ) Com a variedade de tarefas que realizo.</p> <p>24 ( ) Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.</p> <p>25 ( ) Com a capacidade profissional do meu chefe.</p> |
|---|

## **APÊNDICE B**

**Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

**Curso de Administração**

- 1- Quais são os principais desafios e problemas da gestão de pessoas hoje?
- 2- No seu entendimento, quando se percebe que uma pessoa está satisfeito com o seu trabalho?
- 3- Que ações a empresa tem desenvolvido na busca de promoção no trabalho?