



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS DE CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

FABIANE DO CARMO

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DE UMA
CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS PESADOS E SERVIÇOS DO OESTE DE
SANTA CATARINA**

**CHAPECÓ
2019**

FABIANE DO CARMO

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DE UMA
CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS PESADOS E SERVIÇOS DO OESTE DE
SANTA CATARINA**

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

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

**CHAPECÓ
2019**

FABIANE DO CARMO

Avaliação do nível de satisfação dos trabalhadores de uma concessionária de veículos pesados e serviços do Oeste de Santa Catarina

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a) KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA – UFFS

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de: 27 de Junho de 2019.


KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA – Doutora


MARCELO RECKTENVALD – Doutor


TATIANE SILVA TAVARES MAIA – Doutora

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Carmo, Fabiane do

Avaliação do Nível de satisfação dos trabalhadores de uma concessionária de veículos pesados e serviços do Oeste de Santa Catarina / Fabiane do Carmo. -- 2019. 109 f.

Orientador: Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração, Chapecó, SC , 2019.

1. Satisfação no trabalho. I. Tosta, Kelly Cristina Benetti Tonani, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família que me apoiou incansavelmente em toda a minha caminhada. Por acreditarem em mim e me auxiliaram em todos os momentos que eu mais necessitei, sem vocês não conseguiria chegar e vencer mais esta etapa da minha vida.

Em especial a minha Mãe Olinda, que me orientou desde pequena pelo caminho correto, me ensinando a ser uma pessoa honesta e íntegra. Obrigada por ser a minha base nos momentos mais difíceis de nossas vidas, obrigada por ser essa mãe presente que não mede esforços para ajudar e me apoiar em todas as minhas decisões. Sou grata a você, você é minha inspiração.

Ao meu amor Adenilso, obrigada por ser um companheiro, paciente e dedicado, obrigada por cada palavra de apoio e incentivo, noites em claro me auxiliando em meus trabalhos, me fazendo acreditar que eu sou capaz de vencer qualquer obstáculo, amo você.

Obrigada Osvaldo e Iria, por me acolherem em sua família, pelos conselhos e ensinamentos, vocês sempre estarão sempre em meu coração. Obrigada por tudo!

A prof^a Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani, obrigada por aceitar orientar-me, por me guiar com seus conhecimentos e ensinamentos. Um exemplo de pessoa, mulher batalhadora e determinada. Sua excelência na área de gestão de pessoas foram fontes motivadoras para a realização do estudo.

A concessionária que me abriu portas para desenvolver este trabalho e a todos os envolvidos, a contribuição de cada um foi primordial para o aperfeiçoamento de meus conhecimentos, crescimento pessoal e profissional. Obrigada!

Obrigada a todos que de alguma forma me auxiliaram neste caminho!

“Querido Deus, tu és minha proteção, a minha fortaleza. Tu és o meu Deus, eu confio em ti”.
(Salmo 91:2)

RESUMO

Com as grandes evoluções ocasionadas pela globalização e pela nova era tecnológica, as organizações necessitam se moldar as novas tendências para se manterem competitivas no mercado. Para que isso seja possível, é necessário o apoio incondicional do setor de gestão de pessoas, auxiliando a organização a desenvolver estratégias condizentes para combater o novo ambiente dinâmico e mutável que as empresas estão inseridas. Além disso, necessita mais do que tudo estar aliada com seu principal bem, as pessoas. Anteriormente as pessoas eram tratadas como objetos de produção que poderiam ser trocadas a qualquer instante, com o avançar dos anos, as pessoas deixam de se tornar meros objetos para se tornar o diferencial competitivo das organizações, grandes geradores de vantagem competitiva para as empresas. Nesse sentido, a gestão de pessoas das organizações, buscam auxiliar as empresas a alcançar esses objetivos, promovendo o bem-estar dos colaboradores, tornando a organização um lugar prazeroso de se estar e aumentando o grau de satisfação dos colaboradores. Diante ao exposto, o estudo em questão buscou analisar os fatores que influenciam o grau de satisfação dos colaboradores de uma concessionária de veículos pesados e serviços do oeste de Santa Catarina tanto de forma positiva quando de forma negativa. A abordagem utilizada para este estudo é classificada como pesquisa quali-quantitativa, descritiva, estudo de caso, aplicada, bibliográfica e de campo. Baseou-se ainda em um estudo de campo bem como estudo de caso, por ser realizada em uma concessionária de veículos pesados e serviços. Quanto aos resultados pode se perceber que a maioria dos colaboradores se encontra com índices altos de satisfação no trabalho. Ressaltando que em duas dimensões, a satisfação com o salário e a satisfação com as promoções, se percebeu algumas consideráveis percepções de insatisfação por parte dos colaboradores. Foi feito também uma comparação entre as respostas dos colaboradores colhidas através do questionário, posterior a isso, confrontada com a entrevista semiestruturada aplicada ao gerente regional da concessionária, assim foi possível perceber que as respostas entre ambas as partes, em sua grande maioria, foram correspondentes, com exceção de duas dimensões já citadas, foi possível perceber algumas situações de desencontro de informações, causando algumas pequenas discrepâncias entre as visões dos entrevistados. Foi possível perceber que a organização já está buscando pontos de melhorias em suas práticas empresariais. Quanto às considerações finais, pode se ressaltar que o trabalho respondeu aos objetivos propostos, e como forma de sugestão de melhoria proposta á organização, foi sugerida a construção de um plano de cargos e salários para auxiliar a organização na diminuição da insatisfação de seus colaboradores.

Palavras Chave: Satisfação no trabalho, Concessionária de veículos, Colaboradores.

ABSTRACT

With the great evolutions brought about by globalization and the new technological era, organizations need to shape the new trends to remain competitive in the market. For this to be possible, it is necessary the unconditional support of the people management sector, helping the organization develop appropriate strategies to combat the new dynamic and changing environment that companies are inserted. Moreover, it needs more than anything to be allied with its main good, the people. Previously people were treated as production objects that could be exchanged at any time. As the years went by, people ceased to become mere objects to become the competitive edge of organizations, great generators of competitive advantage for companies. In this sense, the people management of organizations, seek to help companies to achieve these goals, promoting the well-being of employees, making the organization a pleasant place to be and increasing the degree of employee satisfaction. In view of the above, the study in question sought to analyze the factors that influence the degree of satisfaction of the employees of a heavy-duty vehicle dealer and services in the west of Santa Catarina, both positively and negatively. The approach used for this study is classified as quali-quantitative, descriptive, case study, applied, bibliographical and field research. It was also based on a field study as well as a case study, to be performed in a heavy-duty vehicle dealer and services. How much to the results can be noticed that the majority of the employees is with high rates of satisfaction in the work. Noting that in two dimensions, satisfaction with salary and satisfaction with promotions, we noticed some considerable perceptions of employees' dissatisfaction. A comparison was also made between the answers of the employees collected through the questionnaire, after that, confronted with the semi-structured interview applied to the regional manager of the concessionaire, so it was possible to perceive that the responses between the two parties, for the most part, corresponded, with the exception of two dimensions already mentioned, it was possible to perceive some situations of information mismatch, causing some small discrepancies between the interviewees' views. It was possible to realize that the organization is already looking for improvement points in its business practices. Regarding the final considerations, it can be emphasized that the work responded to the proposed objectives, and as a form of suggestion of improvement proposed to the organization, it was suggested the construction of a plan of positions and salaries to help the organization in reducing the dissatisfaction of its collaborators.

Keywords: Job satisfaction, Car dealership, Collaborators

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As sete etapas básicas da Revisão sistemática	20
Figura 2: Etapas realizadas para a revisão sistemática da literatura (2018)	21
Figura 3: Os seis processos de gestão de pessoas	27
Figura 4: O Iceberg da Cultura Organizacional.	32
Figura 5: Teoria das necessidades de McClelland	40
Figura 6: Modelo teórico construtivo de bem-estar no trabalho (BET).....	42
Figura 7: Os cinco fatores de satisfação no trabalho numa abordagem multidimensional	46
Figura 8: Região de abrangência da concessão em Santa Catarina	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Colaboração dos colegas de trabalho - média Ponderada	64
Tabela 2: Amizade demonstrada pelos colegas de trabalho	65
Tabela 3: Amizade demonstrada pelos colegas de trabalho - média Ponderada	66
Tabela 4: Relacionamento entre colegas de trabalho - média ponderada	68
Tabela 5: Quantidade de amigos no trabalho	68
Tabela 6: Quantidade de amigos no trabalho - média ponderada	69
Tabela 7: Confiança com os colegas de trabalho - média ponderada	70
Tabela 8: Salário comparado ao trabalho realizado na concessionária - média ponderada	74
Tabela 9: Salário em comparação a capacidade profissional	75
Tabela 10: Salário em comparação a capacidade profissional - média ponderada	75
Tabela 11: Salário comparado ao custo de vida - média ponderada	77
Tabela 12: Quantia em dinheiro recebida da empresa ao final de cada mês - média ponderada	78
Tabela 13: Salário comparado aos esforços no ambiente de trabalho	79
Tabela 14: Salário comparado aos esforços no ambiente de trabalho - média ponderada	80
Tabela 15: Maneira que o chefe organiza o trabalho no setor	83
Tabela 16: Maneira que o chefe organiza o trabalho no setor - média ponderada	84
Tabela 17: Interesse do chefe pelo trabalho do colaborador - média ponderada	85
Tabela 18: Entendimento entre o colaborador e a chefia - média ponderada	87
Tabela 19: Maneira como o chefe trata o colaborador	87
Tabela 20: Maneira como o chefe trata o colaborador - média ponderada	88
Tabela 21: Capacidade profissional do chefe - média ponderada	90
Tabela 22: Grau de interesse que as tarefas despertam nos colaboradores - média ponderada	92
Tabela 23: Capacidade de o trabalho absorver o colaborador - média ponderada	94
Tabela 24: Oportunidade de fazer o tipo de trabalho na concessionária	94
Tabela 25: Oportunidade de fazer o tipo de trabalho na concessionária - média ponderada	95
Tabela 26: Oportunidade de fazer o tipo de trabalho na concessionária - média ponderada	97
Tabela 27: Variedade de tarefas realizadas pelo colaborador - média ponderada	98
Tabela 28: Número de vezes que o colaborador já promovido na empresa - média ponderada	101
Tabela 29: Garantias dadas ao colaborador quando ocorre uma promoção	102

Tabela 30: Empresa realiza promoções a seu pessoal - média ponderada.....	104
Tabela 31: Oportunidades de serem promovidos na empresa	105
Tabela 32: O tempo em que o colaborador precisa esperar para receber uma promoção da empresa - média ponderada	107

LISTA DE SIGLAS

(ARH) - Administração de Recursos Humanos

(BET) – Bem-estar no Trabalho

(CAPES) - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

(EST) - Escala de satisfação no trabalho

(RH) - Recursos Humanos

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) Siqueira 2008	47
Quadro 2: Análise da Escala de Satisfação no Trabalho - EST (SIQUEIRA, 2008).....	54
Quadro 3: Organização metodológica do estudo.....	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero	58
Gráfico 2: Faixa etária	58
Gráfico 3: Estado civil	59
Gráfico 4: Possui filhos.....	59
Gráfico 5: Provedor de renda familiar	60
Gráfico 6: Grau de instrução.....	61
Gráfico 7: Tempo de trabalho na concessionária.....	61
Gráfico 8: Exerce supervisão sobre outras pessoas	62
Gráfico 9: Satisfação com o trabalho.....	63
Gráfico 10: Colaboração dos colegas de trabalho.....	64
Gráfico 11: Amizade demonstrada pelos colegas de trabalho	66
Gráfico 12: Relacionamento entre colegas de trabalho	67
Gráfico 13: Confiança com os colegas de trabalho	70
Gráfico 14: Salário comparado ao trabalho realizado na concessionária	73
Gráfico 15: Salário em comparação a capacidade profissional	74
Gráfico 16: Salário comparado ao custo de vida	76
Gráfico 17: Quantia em dinheiro recebida da empresa ao final de cada mês	78
Gráfico 18: Salário comparado aos esforços no ambiente de trabalho	80
Gráfico 19: Maneira que o chefe organiza o trabalho no setor.....	83
Gráfico 20: Interesse do chefe pelo trabalho do colaborador	85
Gráfico 21: Entendimento entre o colaborador e a chefia	86
Gráfico 22: Maneira como o chefe trata o colaborador	88
Gráfico 23: Capacidade profissional do chefe.....	89
Gráfico 24: Grau de interesse que as tarefas despertam nos colaboradores	92
Gráfico 25: Capacidade de o trabalho absorver o colaborador.....	93
Gráfico 26: Oportunidade de fazer o tipo de trabalho na concessionária	96
Gráfico 27: Preocupações exigidas pelo trabalho realizado	97
Gráfico 28: Variedade de tarefas realizadas pelo colaborador	98
Gráfico 29: Número de vezes que o colaborador já promovido na empresa.....	101
Gráfico 30: Garantias dadas ao colaborador quando ocorre uma promoção.....	103
Gráfico 31: Empresa realiza promoções a seu pessoal	104
Gráfico 32: Oportunidade de serem promovidos na empresa.....	106

Gráfico 33: O tempo em que o colaborador precisa esperar para receber uma promoção da empresa 107

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	17
1.1. OBJETIVOS.....	18
1.1.1 Objetivo Geral	18
i. Objetivos Específicos.....	18
1.2. JUSTIFICATIVA.....	19
1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	22
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1. GESTÃO DE PESSOAS.....	24
2.2. CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	28
2.3. SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	33
2.3.1 O INDIVÍDUO E SEU VÍNCULO COM O TRABALHO.....	35
2.3.2 MOTIVAÇÃO RELACIONADA À SATISFAÇÃO NO TRABALHO	37
2.3.3 BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL.....	41
2.4. SAÚDE ORGANIZACIONAL	43
2.5. ESTRESSE NO TRABALHO	44
2.6. DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO	45
3. METODOLOGIA.....	48
3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	48
3.2. POPULAÇÃO E SUJEITO DA PESQUISA.....	52
3.3. COLETA DE DADOS.....	52
3.4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	55
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	57
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
5.1. LIMITAÇÕES E PROPOSTAS DE ESTUDO	114
6. REFERÊNCIAS	115
APÊNDICE I: TERMO DE CONSENTIMENTO.....	119

APÊNDICE II: Questionário aplicado aos colaboradores da concessionária.....	120
APENDICE III: ENTREVISTA APLICADA AO GERENTE REGIONAL	127

1. INTRODUÇÃO

Com as diversas transformações ocasionadas pela globalização e pela nova era tecnológica no mercado, as organizações necessitam ir em busca de constantes atualizações para se manterem competitivas, precisam remodelar constantemente sua tecnologia de informação, comunicação, estratégias, sua linha de produtos e serviços, sem contar a necessidade frequente de mudanças nos métodos gerenciais utilizados pelas organizações. Essa nova situação encontrada “obrigou as organizações a rever seus conceitos e paradigmas em todos os ângulos possíveis” (MARRAS, 2011, p. 17). Conseqüentemente as organizações necessitam se ajustar de forma rápida e efetiva a essas mudanças para obter vantagem competitiva e se manterem vivas no mercado.

A área de gestão de pessoas ampliou seus horizontes passando a atuar de maneira estratégica dentro das organizações, sendo uma das áreas que mais tem sofrido mudanças nos últimos anos. Ela deixou de realizar apenas funções de apoio operacional e legal, passou a ter participação ativa na gestão estratégica organizacional, despendendo atenções para treinamentos, capacitações, desenvolvimento, motivação, satisfação, qualidade de vida no trabalho. Ribeiro (2012) complementa que a gestão de pessoas atua com o objetivo de auxiliar as empresas a alavancar seus objetivos e realizar suas missões, possibilitando alcançar vantagem competitiva. A gestão de pessoas passou a visualizar os colaboradores como fonte de capital humano, isto é, são através deles que as organizações alcançam seus objetivos, investindo na organização, oferecendo a responsabilidade, o esforço, dedicação e comprometimento com o papel desempenhado. Por outro lado, as pessoas buscam “colher retornos desses investimentos, por meio de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação, carreira” (CHIAVENATO, 2010, p. 10).

A preocupação com os colaboradores está se tornando peça chave do sucesso organizacional, devido à mudança de conceitos gerenciais, as empresas estão preocupadas em investir nas pessoas, passando a enxergá-las como o diferencial competitivo, fazendo com que se sintam partes integrantes da empresa, evidenciando a satisfação do trabalhador, com isso a postura do colaborador diante dos clientes é diferenciada, atendendo e satisfazendo os clientes, e alavancando a organização diante a concorrência.

A satisfação é uma variável que expressa o sentimento das pessoas tanto de forma positiva quanto negativa em relação ao trabalho desempenhado por elas, seja no todo, seja em relação a alguns aspectos “é o quanto as pessoas gostam do trabalho delas” (SPECTOR, 2003, p. 221), a satisfação também pode ser influenciada por variáveis externas ao meio

laboral, podendo ser um “resultado ou uma consequência ou experiência pessoais no meio organizacional, que irradiam para a vida social do indivíduo, podendo ser um forte indicador de influências do trabalho sobre saúde mental” (SIQUEIRA; GOMIDE Jr, 2004), vida familiar e vínculos afetivos pessoais.

Nesse sentido, para entender como o sentimento da satisfação pode influenciar o trabalho, cinco dimensões do comportamento organizacional das pessoas foram estudadas, através da ferramenta Escala de Satisfação do Trabalho (EST), sendo elas: satisfação com os colegas, satisfação o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza de trabalho, satisfação com as promoções (SIQUEIRA, 2008). Essa ferramenta foi construída com objetivo de mensurar o comportamento dos colaboradores frente às suas dimensões trabalhistas.

Com base no que foi apresentado desenvolveu-se uma pesquisa em uma concessionária de veículos e serviços, pois a organização não possui nenhuma ferramenta que mesure e análise o grau de satisfação no trabalho. Assim, o estudo em questão busca compreender o grau de satisfação no trabalho dos colaboradores de uma concessionária de veículos e serviços do oeste de Santa Catarina. A concessionária é cativa de uma das maiores marcas de veículos pesados e serviços do mundo, e atua na região a mais de dois anos, contando com um quadro de colaboradores de 37 pessoas, formando a população estudada.

Considerando o exposto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: “Quais são os fatores que influenciam o grau de satisfação no trabalho dos colaboradores de uma concessionária de Veículos pesados e serviços do Oeste de Santa Catarina”.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores que influenciam na satisfação no trabalho dos colaboradores de uma concessionária de Veículos Pesados e serviços do Oeste de Santa Catarina.

i. Objetivos Específicos

- a) Identificar os fatores que influenciam a satisfação no ambiente laboral, na perspectiva do gerente regional;
- b) Mensurar o grau de satisfação laboral dos colaboradores nas dimensões do trabalho;

- c) Destacar os fatores de satisfação e insatisfação na perspectiva dos colaboradores da concessionária;
- d) Comparar a percepção da satisfação no trabalho do gestor e dos colaboradores;
- e) Apresentar sugestões que objetivem maior satisfação no trabalho auxiliando na melhoria do desempenho organizacional

1.2. JUSTIFICATIVA

O estudo em questão justifica-se pela necessidade de entendimento sobre o nível de satisfação das pessoas com a empresa, haja vista que os colaboradores são parte integrante e fundamental para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer organização, neste contexto Chiavenato (2014) colabora com o pensamento, justificando a importância das pessoas para a organização, sendo considerados os principais ativos da organização, necessitam, portanto serem tratadas como parceiras na busca do sucesso organizacional, fortalecendo dia após dia a necessidade de um laço afetivo entre empresa e seus colaboradores, para desenvolver um ambiente adequado saudável para que todos se sintam satisfeitos com suas rotinas empresariais.

A empresa estudada, atualmente não possui nenhum sistema ou meio de análise da satisfação de sua equipe de colaboradores, entende a necessidade de mensurar tal sentimento considerando-o de extrema importância, pois auxilia a organização em seu desempenho geral, haja vista que o bem-estar e a satisfação laboral são grandes indicadores de crescimento pessoal e sucesso organizacional.

Ainda, busca enxergar através da visão de seus colaboradores, sua conduta em relação à satisfação, considerando que as pessoas são partes integrantes e essenciais em qualquer tipo de organização, sendo necessário investir no bem-estar dos indivíduos para que possam estar engajados e contribuam para o crescimento das instituições, sejam elas públicas ou privadas (MANTO, 2017). Nesse sentido a empresa visa medir os níveis de satisfação de seus colaboradores para melhoramento contínuo de suas práticas relacionadas à satisfação. Com base no exposto, ainda pode ser elencado como uma oportunidade de aprofundar a aprendizagem, conhecendo mais de perto a realidade das organizações, adquirido mais experiência e ampliando ainda mais, nossa visão enquanto futuros administradores.

Justifica-se a necessidade e importância desse estudo, pois colaboradores satisfeitos têm maiores chances de produzir melhor, se relacionar melhor com os colegas, além de terem maior comprometimento organizacional. Ainda nesta perspectiva, relação de trabalho está

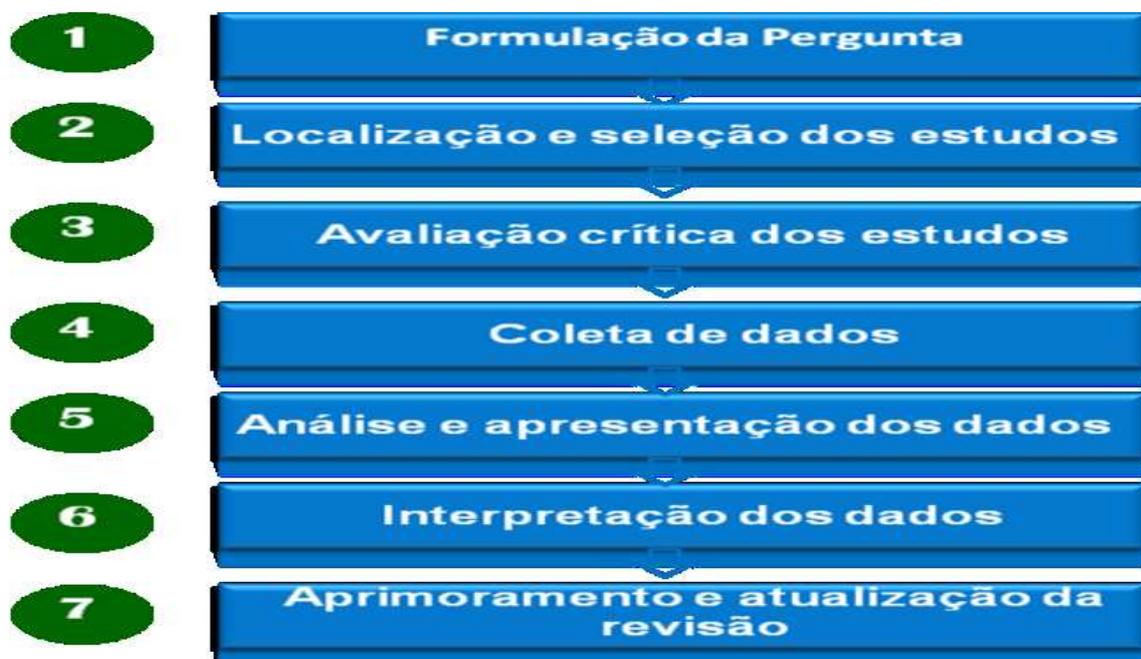
ligada a satisfação, podendo representar certa influência sobre o trabalhador e afetar sua saúde física, mental, comportamento profissional, suas atitudes, seu meio social, como também influenciar na vida pessoal e familiar (SIQUEIRA; GOMIDE Jr, 2004).

Nesse contexto é extremamente importante para as empresas que visam crescimento sadio e contínuo na atualidade em meio às constantes e dinâmicas mudanças ocasionadas pela nova era digital, entender as relações ocorridas entre indivíduo, trabalho e suas necessidades, pois somente assim é possível que os administradores possam trabalhar no desenvolvimento de estratégias organizacionais voltadas para o melhoramento da satisfação dentro da organização.

Neste sentido de complementar os estudos, utilizou-se a revisão sistemática, que é considerado um estudo de revisão, realizada através de uma pesquisa que utiliza como fonte de dados à literatura sobre determinado assunto. As revisões sistemáticas são úteis para integrar as informações de um conjunto de estudos, que podem apresentar resultados conflitantes ou semelhantes, bem como identificar temas que necessitam de evidência, auxiliando na orientação para investigações futuras (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

A revisão sistemática e composta sete etapas básicas (JACKSON *et al*, 2004 apud TOSTA, 2012) conforme figura um a seguir:

Figura 1: As sete etapas básicas da Revisão sistemática



Fonte: Jackson *et al*. 2004, apud Tosta, 2012.

Desta maneira, buscaram-se publicações de artigos sobre o tema em questão com o intuito de analisar os estudos já desenvolvidos sobre satisfação no trabalho no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

A pesquisa inicial ocorreu nas primeiras semanas do mês de Outubro de 2018, sendo utilizada a plataforma de Periódicos da Capes - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - (CAPES), onde foram inicialmente utilizadas buscas de artigos utilizando palavras chaves relacionadas à satisfação no trabalho, níveis de satisfação no trabalho, avaliação do nível de satisfação em concessionárias de veículos, porém, as buscas consistiam ou em extensas demais devido à abrangência do assunto ou, com poucos artigos devido ao assunto ser muito específico e sem nenhuma seleção que auxiliasse em um melhor filtro.

Nesse sentido foi utilizada a seleção de alguns critérios, como artigos em português, publicados nos últimos 10 e 5 anos, revisados por pares. Após foi feita uma seleção de títulos que continham aspectos relacionados com o tema. Por fim selecionados artigos que abordassem claramente o assunto pesquisado. Para melhor visualização os critérios de busca são apresentados na figura dois abaixo:

Figura 2: Etapas realizadas para a revisão sistemática da literatura (2018)

Descritor (1 Etapa)	Total de artigos sem critério de inclusão (2 ° Etapa)	Total de artigos após a inclusão dos seguintes critérios: (1) Artigos em português; (2) Publicados nos últimos 10 anos; (3) Disponíveis eletronicamente no portal; (3 ° Etapa)	Total de artigos após a inclusão dos seguintes critérios: (1) Publicados nos últimos 5 anos; (4 ° Etapa)	Total de artigos após os seguintes critérios: (1) Artigos revisados por pares; (5 ° Etapa)	Total de artigos após os seguintes critérios: (1) Artigos que abordassem em seu título pelo menos um aspecto relacionado com o tema; (6 ° Etapa)	Total de artigos após is seguintes critérios: (1) Artigos que abordam claramente o tema pesquisado (7 ° Etapa)
Satisfação no trabalho	2.823	2052	1.276	800	84	16
Nível de satisfação no trabalho	3713	2.228	1.484	1175	37	0
Avaliação do nível de satisfação no trabalho em concessionárias de veículos	21	7	4	3	0	0
TOTAIS	6.557	4.287	2.764	1.978	121	16

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos periódicos avaliados na plataforma Capes, 2018.

Desta classificação restaram apenas 16 artigos que foram utilizados no trabalho, fortalecendo a teoria sobre satisfação no trabalho, os principais autores citados: Siqueira (2008); Zanelli et al., (2004); Gondim, S. M. G., & Silva, N. (2004).

A revisão sistemática foi de suma importância para o trabalho, pois através da seleção e dos critérios estabelecidos pela busca do portal Capes, os artigos selecionados auxiliaram na confecção do referencial teórico do trabalho. Os dezesseis artigos mencionados versam sobre a importância da satisfação no trabalho, o quanto os colaboradores trabalham mais felizes e dispostos a desempenhar suas funções da melhor forma, indiferente do ramo ou da profissão exercida apresentados nos artigos selecionados, portanto indo ao encontro das diversas teorias que versam sobre a satisfação no trabalho. Fortalecendo ainda, a importância que as organizações necessitam despende para suprir ou ainda, melhorar gradativamente esse sentimento responsável pelo desempenho dos colaboradores dentro da organização.

Outro ponto relevante da pesquisa é a disponibilidade de informações que a concessionária se comprometeu em fornecer para os estudos, pois acredita que todos os resultados obtidos através da pesquisa em questão, serão de extrema importância para o melhoramento dos seus processos internos relacionados à satisfação, conseqüentemente o melhoramento será coletivo, pois a tanto a empresa quanto os colaboradores poderão usufruir dos benefícios alcançados por ela. Tais benefícios serão traduzidos em melhores práticas realizadas pelos colaboradores que trabalham satisfeitos com a organização, onde serão transmitidos para os clientes que usufruem dos serviços prestados pela empresa.

1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa em questão foi estruturada em cinco capítulos para melhor compreensão e entendimento dos estudos: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, análise e discussão dos resultados e considerações finais, como também possuem as referências e os apêndices bem como o modelo de questionário utilizado aos colaboradores e a entrevista aplicada ao gerente organizacional.

O primeiro capítulo apresenta a introdução da pesquisa, expressando a contextualização do tema e problema de pesquisa, contendo o objetivo geral e seus objetivos específicos, além da justificativa do trabalho.

O segundo capítulo versa sobre o referencial teórico, fundamentando todo o estudo, apresentando conceituações de diversos autores sobre os temas abordados. Inicialmente serão apresentados conceitos teóricos sobre gestão de pessoas e suas evoluções, clima e cultura organizacional bem como sua grande importância para um bom desenvolvimento organizacional, o indivíduo e o trabalho, na sequência conceituações sobre a evolução da

satisfação no trabalho, teorias da motivação relacionadas à satisfação no trabalho e por fim o bem estar organizacional.

Já o terceiro capítulo é composto pelos procedimentos metodológicos, que englobam a classificação da pesquisa, população, sujeito da pesquisa, bem como a coleta de dados, análise e interpretação dos dados coletados.

No que tange o quarto capítulo, é descrito a análise e a discussão dos resultados encontrados. Onde são apresentadas as análises e as informações adquiridas através da confrontação e da interpretação do questionário aplicado aos colaboradores e da entrevista aplicada ao gerente da concessionária.

Por fim, o quinto capítulo versa sobre as considerações finais referentes à pesquisa estudada, onde são explanadas considerações do assunto pesquisado, bem como são apresentadas as limitações encontradas, possíveis recomendações quanto a pesquisas futuras que poderão ser desenvolvidas em prol dos melhoramentos contínuos da concessionária no que tange satisfação e assuntos relacionados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A elaboração de um referencial teórico é de suma importância para a compreensão adequada do trabalho, pois apresenta diversos conceitos, definições e opiniões de diferentes autores a respeito dos temas estudados. Para Marconi; Lakatos (2003), o referencial teórico permite verificar o estado do problema a ser pesquisado, sob o aspecto teórico e de outros estudos e pesquisas já realizados.

A seguir serão apresentadas conceituações sobre gestão de pessoas, clima e cultura organizacional, o indivíduo e o trabalho, conceituação e evolução sobre satisfação no trabalho bem como as dimensões da satisfação no trabalho, teorias de motivação relacionadas à satisfação no trabalho e saúde organizacional dos indivíduos.

2.1. GESTÃO DE PESSOAS

A velocidade das mudanças e os desafios encontrados pelas organizações na era da globalização vêm tornando o mundo empresarial muito dinâmico, com constantes transformações relacionadas às mudanças econômicas, tecnológicas, culturais, políticas, ecológicas que alteram o cenário organizacional de maneira rápida, ocasionando resultados inimagináveis tanto internos quanto externos as organizações, produzindo muitas vezes incerteza, para os gestores, forçando as organizações a buscar melhorias, adaptações e maior conhecimento para enfrentar de maneira adequada essas mudanças (CHIAVENATO, 2014).

Ao encontro deste pensamento, as organizações buscam apoio incondicional dos setores internos organizacionais, em especial, a área de gestão de pessoas, que vem ganhando espaço dia após dia, deixando de realizar suas funções de apoio para auxiliar integralmente nos processos de estratégia e desenvolvimento organizacional.

A gestão de pessoas é formada por organizações e pessoas e uma interdependência contínua (DALMAU; TOSTA, 2009). De um lado, as pessoas buscando emprego, para realizar suas necessidades pessoais e individuais e alcançar o sucesso, passando grande parte de seu tempo dentro das organizações trabalhando, necessitando diretamente delas para subsistir. De outro lado, as organizações que para sobreviver e se tornarem diferenciadas, necessitam das pessoas para crescer, produzir, adquirir clientes, se tornar competitiva se diferenciando pelos seus objetivos estratégicos, e através disso, principalmente obter resultados. As empresas e as pessoas caminham de mãos dadas na busca de objetivos

comuns, benefícios recíprocos, numa relação duradoura e mútua, uma dependendo da outra para sobreviver (CHIAVENATO, 2014).

Somente com o passar dos anos e a necessidade de mudança que as empresas passaram a ampliar sua visão e aos poucos perceber a importância de seus colaboradores como parte fundamental de crescimento e desenvolvimento competitivo, ainda, para auxiliar neste processo de mudança, as organizações passam a contar com uma área fundamental da empresa, grande geradora de vantagem competitiva, a área de recursos humanos, a qual passou por manutenção histórica, onde antigamente era vista como controladora e burocrática, contudo, esse *status* foi se modificando com o avanço das teorias e com a evolução gradativa da (ARH). As preocupações com o comportamento humano passaram a ser mais constantes, assim, o paradigma inicial foi se modificando, passando a ter maior foco nas pessoas passando de mão de obra, a cérebro de obra. (DALMAU; TOSTA, 2009). Os autores supracitados, ainda inferem que as pessoas são o ponto central da eficiência e da eficácia do (RH), fazendo com que esta seja parte integrante das relações com a estratégia organizacional (DALMAU; TOSTA, 2009).

A (ARH) começou a ser mais falada no início da década de 30 quando tal expressão foi, aos poucos, substituindo as terminações utilizadas pelas organizações da época: administração de pessoal e relações industriais. A partir dos anos 50 a (ARH) passou a sofrer mais alterações, constantes modificações na economia e o advindo principalmente da tecnologia, causaram grandes mudanças no modo das organizações trabalharem, neste período a (ARH) já adotava o conceito de sistema de Recursos Humanos (RH), composto por “recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, programa de cargos e salários, higiene industrial e serviço social” (FRANÇA, 2011, p. 17), estas mudanças causaram desconforto á algumas organizações, deste modo, as que não conseguiram se adequar as novas tendências, acabaram sumindo ou então reduzindo a equipe de trabalho. Nos anos 60, surgiram os primeiros cargos de gerência em (RH), com enfoque na coordenação dos sistemas de Recursos Humanos. No mesmo período, surgiam às leis de incentivos fiscais aos programas de treinamento, normas de segurança no trabalho, e as comissões de prevenção de acidentes. Os anos de 1980 foram caracterizados pela estagnação dos avanços da (ARH) em detrimento de problemas relacionados aos assuntos sindicais e trabalhistas entre organização e trabalhador, Gil (2012) descreve que estes procedimentos ocorridos nos anos anteriores aliados às novas visões sobre administração de recursos humanos foram questionados, pois as organizações utilizavam para seus colaboradores a terminologia recurso, portanto consideravam a necessidade de administra-las para obter o

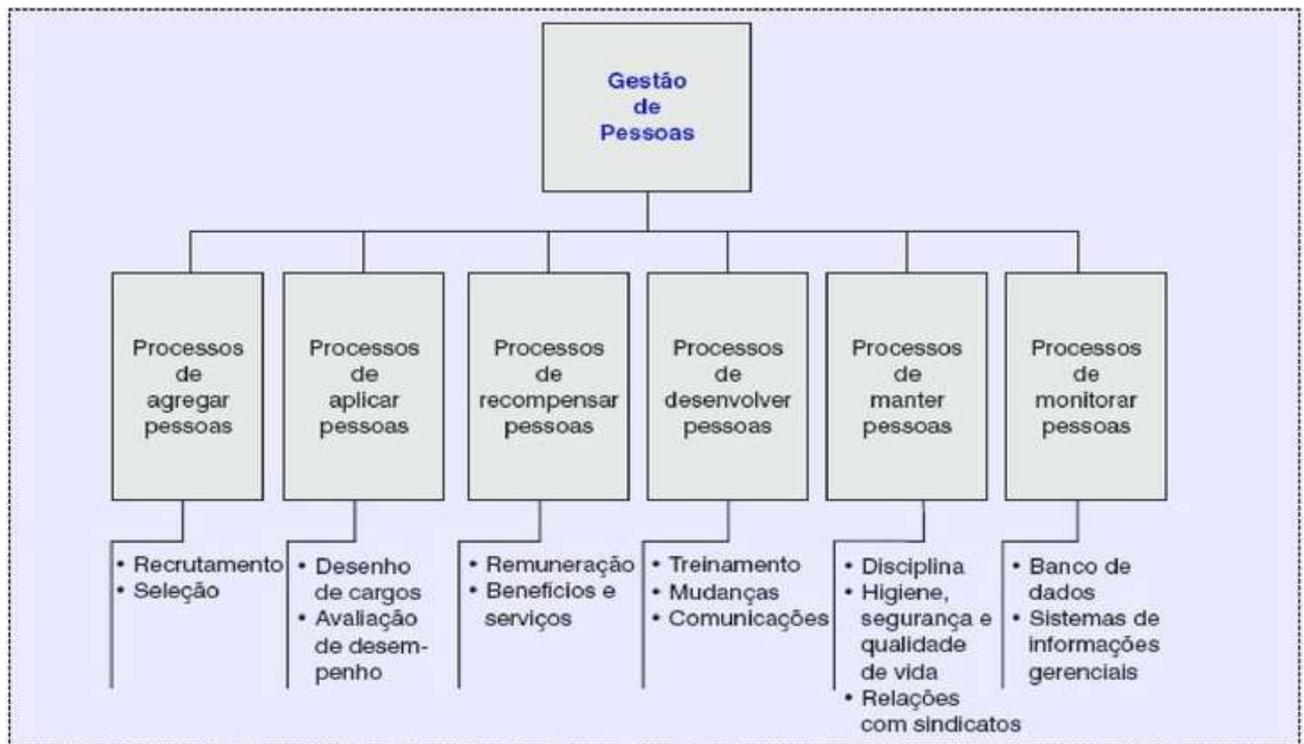
melhor rendimento possível, com isso, geraram-se esses desconfortos trabalhistas, necessitando rever vários preceitos para retomar a evolução. Já a partir dos anos 90, ocorreu uma reforma profunda na (ARH), que passou a ter novas terminações: Gestão de pessoas, Gestão de talentos, departamento de gente entre outras. O intuito principal da gestão de pessoas passou a ser voltado para auxiliar a empresa na busca de novas maneiras de gerir para obter competitividade, as empresas passam a enxergar e integrar o ambiente externo ao cotidiano das organizações.

Neste sentido, as empresas mudaram seu modo de agir, sabendo que na atualidade as pessoas são o diferencial competitivo que promove o sucesso organizacional, as instituições estão alterando suas práticas gerenciais, e consideram as pessoas como parceiras da organização, portanto investem nelas com o intuito de desenvolvê-las, haja vista que perante o cliente quem representa a empresa é o colaborador (CHIAVENATO, 2010), para isso, os gestores contam com o apoio da área de gestão de pessoas que, por sua vez, possui grande proximidade com as pessoas da organização, são responsáveis pela seleção, contratação, treinamentos, manutenção e desenvolvimento organizacional de todos, portanto área fundamental e necessária para a organização, além disso, Chiavenato (2010, p. 04) complementa que as empresas:

Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los. As pessoas passam a construir o elemento básico do sucesso empresarial. Fala-se hoje em estratégia de recursos humanos para expressar a utilização deliberada das pessoas para ajudar a ganhar ou a manter uma vantagem autossustentada da organização em relação aos concorrentes que disputam o mercado.

Para Chiavenato (2014) a gestão de pessoas auxilia os administradores a desempenhar os processos administrativos de planejar, dirigir, organizar e controlar, visto que eles não desempenham todos os trabalhos sozinhos, e sim com o auxílio de todas as pessoas que formam sua equipe. Juntos, os administradores e suas equipes desempenham tarefas com o intuito de alcançar metas e objetivos organizacionais, e, para que tais objetivos sejam alcançados se faz necessário escolher pessoas adequadas para os trabalhos organizacionais, que possuam conhecimento e habilidades essenciais. No quadro a seguir encontram-se um conjunto de processo dinâmicos e interativos realizado pela Gestão de pessoas, sendo eles: processo de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e processo de monitorar pessoas.

Figura 3: Os seis processos de gestão de pessoas



Fonte: gestão de pessoas. Idalberto Chiavenato (2010, p. 15).

O autor supracitado menciona que todos esses processos são interligados, sendo necessário bastante cuidado em cada passo para não haver falhas, pois caso o processo seja falho, ele pode causar grande problema em manter as pessoas na empresa, pois isso o equilíbrio na maneira de condução de todos os processos é essencial.

Os modelos de gestão auxiliam as empresas a visualizar a realidade organizacional por inteiro. Assim, os modelos de gestão de pessoas adequados fazem a diferença para as organizações, nesse sentido França (2011, p. 17) aborda que “autoridade, obediência, liderança, disciplina e autonomia são ingredientes que se combinam em varias dosagens para influencias o comportamento das pessoas nas famílias, grupos, organizações e sociedades”, nesse sentido existem dois modelos de que utilizam desses itens para a gestão, o modelo diretivo e o participativo, ambos são utilizados pelas organizações da atualidade. O modelo diretivo aborda autoridade para a obtenção da obediência, um modelo considerado conservador, já o modelo participativo trabalha com a liderança, disciplina e autonomia, as pessoas possuem autonomia para tomar decisões e participações dentro da organização (FRANÇA, 2011).

Girardi (2009) corrobora informando que não existe mais espaço no mercado competitivo atual para empresas que seguem modelos de gestão inadequados, enfatizando ainda mais a importância da área de gestão de pessoas para as organizações da atualidade.

A gestão de pessoas pode ser definida segundo Dutra (1995), como sendo um conjunto de políticas organizacionais que possibilita a união de expectativas entre a organização e seus colaboradores com o intuito de que, ambas as partes possam realizar no longo prazo, a realização de seus objetivos. A gestão de pessoas é uma área muito sensível, sendo extremamente contingencial e situacional, pois é dependente de vários aspectos tais como a cultura organizacional, estrutura, características, o negócio definido, a própria tecnologia utilizada pela organização, estilo de gestão entre outras Chiavenato (2010), nesse sentido, se faz necessário à participação da área de gestão de pessoas para a criação de estratégias auxiliando a organização a superar barreiras da atualidade impostas pela globalização e a nova era digital e o aumento da concorrência altamente capacitada, além disso, trabalhar alinhada com os objetivos do negócio, desenvolvendo as pessoas para auxiliar nesse processo de mudança (STEFANO, 2011).

2.2. CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

O comportamento do ser humano origina-se das características herdada dos pais e posteriormente influenciada a partir do ambiente onde o indivíduo se relaciona. A psicologia busca desvendar esses comportamentos analisando cada fator importante do processo desenvolvimento do comportamento humano, desenvolvendo estudos que propiciem analisar o envolvimento do indivíduo com as empresas, desde suas tarefas até suas expectativas, frustrações entre outras relacionadas ao trabalho (FRANÇA, 2011).

Neste sentido, que a gestão de pessoas é instituída e se torna tão importante para as organizações e para as pessoas, segundo Knapik (2008, p. 14) as empresas são criadas pelos homens e são conservadas pelos mesmos, são compostas por pessoas que da mesma maneira que as empresas possuem objetivos delimitados, necessitam estar em perfeita sintonia para que essa associação gere frutos positivos tanto para a empresa que busca lucros, oportunidade de crescimento, desenvolvimento, quanto para o homem, que buscam satisfazer suas necessidades, básicas, pessoais, sociais e profissionais, assim, a área de gestão de pessoas necessita “Conhecer bem a organização, seu ambiente de trabalho, suas crenças, seus valores, sua missão e visão, o clima de trabalho a cultura empresarial para que possa gerenciar seus talentos e criar uma relação de “ganha-ganha” entre empresa e colaborador”.

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno da organização, onde convivem todos os membros da organização, onde se expressam gestos atitudes, comportamentos tanto

individuais quanto coletivos (LUCK, 2017). Ainda, é o ambiente psicológico que existe dentro de um departamento ou organização, que condiciona e influenciam as pessoas em seu comportamento, esta altamente ligada à motivação. Nesta perspectiva, um clima organizacional sadio é fundamental para o desenvolvimento das pessoas. A eficiência da organização pode ser altamente impactada tanto positivamente quanto negativamente, por esse motivo que é fundamental os gestores compreendam sua real importância e trabalhem este fator, criando um clima organizacional que satisfaça “as necessidades dos colaboradores e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais” (CHIAVENATO, 2010, p. 472), O clima organizacional afeta o comportamento dos colaboradores, isto é:

O clima organizacional depende do estado motivacional dos funcionários, pois constitui a percepção compartilhada da maneira como as coisas são no ambiente de trabalho e afeta o comportamento e a atitude das pessoas nesse ambiente. Depende do campo psicológico das pessoas: a maneira como as pessoas veem, sentem e percebem o contexto de trabalho. O clima organizacional reflete como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo; ou desagradável, agressivo, frio e alienante, em outro extremo.

O clima organizacional é diretamente influenciado pelo conjunto de crenças, missão valores e objetivos organizacionais estipulados pelas organizações e que regem as relações entre as pessoas e a organização em si, neste sentido, cada organização possui uma personalidade diferente, desenvolvida por um conjunto de variáveis influenciadas pelos estilos de administração organizacional, que necessita buscar constantemente atualização para lidar com as constantes mudanças e incertezas geradas pela globalização, com isso, “as empresas precisam ser ágeis, flexíveis e criativas, qualidades que são obtidas por meio da participação e do envolvimento de toda a equipe de trabalho” (KNAPIK, 2008. p. 24). Isto só é possível se a empresa conseguir transmitir de forma clara seus valores e, principalmente ser compatível com a cultura organizacional, fazendo com que todas as pessoas desempenhem suas funções satisfeitas e motivadas.

Melhorar o clima organizacional e a motivação dos colaboradores não é somente tarefa para grandes grupos organizacionais, as pequenas empresas que querem continuar no mercado e crescerem cada vez mais, precisam pensar em seu capital humano. Segundo Candido; Salles (2014), o site Pequenas Empresas Grandes Negócios, apresenta quatro regras importantes que auxiliam as empresas a promoverem um bom clima organizacional, sendo elas:

Administre a meritocracia de forma transparente. Evite promover o reconhecimento de funcionários por meio de um sistema de trocas, em que maior dedicação resulte em um aumento de salário, por exemplo. Claro que o fator financeiro também faz parte das relações entre empregadores e empregados, mas essa é uma medida que não gera engajamento. A meritocracia deve ser trabalhada em paralelo, sem se sobrepor às demais formas de incentivo para se criar um ambiente favorável ao desenvolvimento dos negócios.

Ofereça oportunidades para que os membros da equipe possam crescer e se desenvolver. Empresas que tendem a valorizar o trabalho de seus funcionários são bem percebidas no mercado. E isso vai além de promoções e bonificações. Críticas construtivas, que demonstram o interesse dos superiores na melhoria das atividades realizadas fazem a diferença na imagem que os funcionários constroem a respeito do negócio.

Promova o equilíbrio da vida pessoal e profissional. Ter flexibilidade de horários para organizar-se é outro ponto positivo na construção de um bom clima organizacional. Nesse caso, é importante ter em mente que prazos e qualidade dos serviços prestados não devem ser prejudicados.

Comunique-se com os funcionários. Líderes bem preparados conseguem aumentar a produtividade de sua equipe por meio de atitudes simples, como cumprimentar os colegas de trabalho e estarem abertos ao diálogo.

As quatro diferentes abordagens citadas acima podem ser ajustadas conforme políticas organizacionais não perdendo sua essência, mas, podem auxiliar os gestores a promover dentro da organização uma mudança positiva.

Corroborando com a ideia, Teixeira (2002) afirma, se a organização aguarda efetiva cooperação de seus colaboradores nos resultados, metas e objetivos organizacionais, deverá zelar pela satisfação e felicidade do ambiente organizacional, levando em consideração que na atualidade em função das grandes mudanças ocasionadas pela globalização, às empresas estão cada vez mais dependentes dos colaboradores na busca dos resultados organizacionais almejados.

No que tange cultura organizacional, Knapik (2008) descreve, assim como um indivíduo, uma sociedade, uma comunidade possui suas características específicas, uma organização também possui sua própria cultura, sendo composta por regras formais e informais, que impulsionam as pessoas no seu modo de agir, pensar, e compartilhar informações, sempre direcionando seus esforços para alcançar os objetivos organizacionais da instituição. A cultura organizacional são peculiaridades encontradas em cada empresa que revela sua personalidade, muitas vezes bem conhecidas pela sociedade, exposta através de seus hábitos, crenças, valores, atitudes e expectativas.

A cultura organizacional começou a ser debatida e estudada, ganhando força, a partir dos anos de 1980, motivada pelo excepcional desempenho das organizações japonesas e pelo envolvimento dos trabalhadores com os valores organizacionais (SIQUEIRA, 2008). Nesta

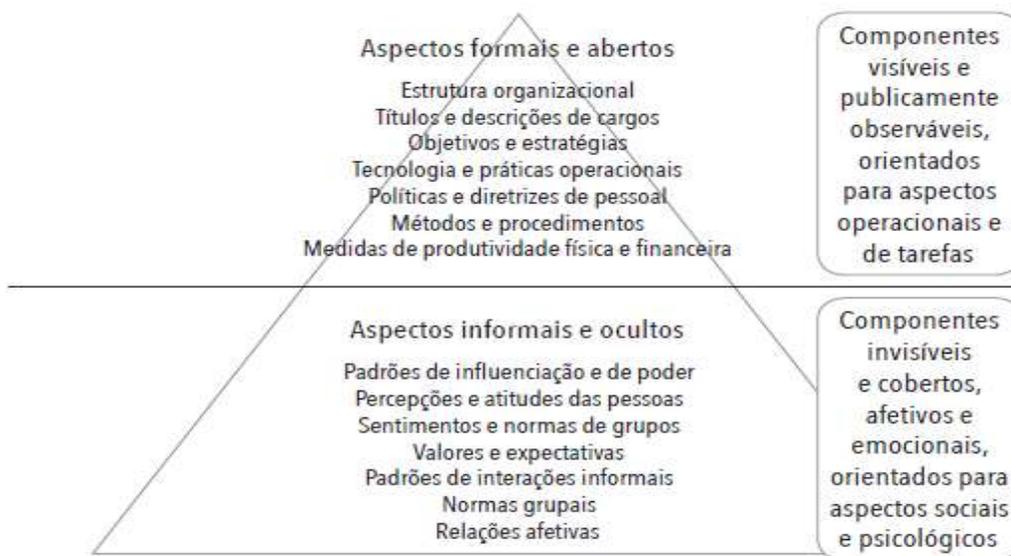
perspectiva, a cultura organizacional começou a ser mais enfatizado nas organizações da atualidade, pautada e com o mesmo objetivo inicial, gerar desempenho organizacional com o envolvimento de seus colaboradores. Ainda, nesta linha de raciocínio, Silva e Zanelli (2004, p. 426) corroboram com a ideia, enfatizando que, as premissas da cultura emergem da composição do:

Teor da missão, metas, meios, medidas de desempenho na instauração de mecanismos corretivos e de recompensas, Assim, a cultura é, em parte, produto da composição da visão de mundo dos fundadores ou de outras pessoas importantes no momento da criação da organização. É neste momento específico que são tomadas decisões fundamentais a respeito de quais tecnologias utilizarem, mercados a operar e princípios básicos da organização que nortearam os relacionamentos internos e externos. À medida que o conjunto de valores e crenças dos líderes e dos seus principais colaboradores passa a ser expresso em modos de sentir, pensar e agir na comunidade organizacional começa a atuar como guia de conduta, que sinaliza o que é considerado correto e esperado na convivência que as pessoas nutrem no cotidiano das organizações.

Chiavenato (2014, p. 154) descreve cultura organizacional como sendo “um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas que é compartilhado por todos os membros de uma organização.” Pode ser entendido como o modo da organização agir e pensar, a maneira de e agir perante seus clientes e fornecedores, como gerencia seus negócios, como trata seus colaboradores, e ainda, a maneira como lida com o grau de autonomia dado a cada unidade, e a lealdade expressa pelos indivíduos que compõe a equipe, isto é, sua personalidade, a identidade construída ao longo do tempo e que a diferencia das demais organizações.

O autor supracitado contribui ainda, que a cultura organizacional pode ser comparada a um *iceberg*, onde alguns aspectos da cultura são percebidos mais facilmente, enquanto que outros ficam menos visíveis aos olhos das pessoas, entretanto estão ali fixados. A figura 4, demonstra o *iceberg* de Chiavenato:

Figura 4: O Iceberg da Cultura Organizacional.



Fonte: Chiavenato (2014)

Os componentes que ficam visíveis ao público são basicamente, isto é, a parte visível do Iceberg, é composta por suas políticas e diretrizes, métodos, procedimentos a própria estrutura organizacional a tecnologia adotada, a parte formal da instituição. Já, os componentes invisíveis, considerados a parte oculta do iceberg, são compostos por alguns aspectos informais, tais como: percepções, valores, atitudes, sentimentos, normais da equipe de trabalho, interações informais.

Schein (1992 apud FERREIRA; ASSMAR, 2008, p. 126) ressalta que a cultura organizacional é manifestada através de três diferentes níveis dentro das organizações, sendo eles: Artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos. Ficando explícito para quem já faz parte da organização e implícito para quem adentra, entretanto conforme for maior o tempo de convívio do indivíduo com a organização, maiores serão suas manifestações de aceite ou não da cultura organizacional. O primeiro nível é composto por elementos culturais que, são de fácil observação, todavia, de difícil interpretação, sendo exemplo, a estrutura organizacional, a forma de interagir entre as pessoas, a linguagem utilizada, sua tecnologia usufruída. No que corresponde ao segundo nível, se encontram os valores compartilhados, que são utilizados para justificar e indicar os atos dos membros da organização, pautados em seus valores, metas, normas e a filosofia organizacional que dita como as coisas devem ser. Com relação ao terceiro nível, é onde estão os aspectos mais profundos da organização, suas crenças, percepções, sentimentos inquestionáveis, responsáveis pelo modo que as pessoas que compõem o grupo se sentem, percebem e organizam e pensam a organização.

2.3. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Desde 1980, a satisfação no trabalho vem sendo estudada com grande afinco pelos pesquisadores da área da psicologia organizacional e do comportamento organizacional, no intuito de desvendar as possíveis causas e efeitos que justifiquem sua existência e como ela ocorre no ambiente organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE Jr, 2004). Com toda a evolução do trabalho no decorrer dos anos os gestores mais modernos, reconhecem que o desempenho sadio de uma organização está altamente ligada à aliança de um ambiente laboral adequado com satisfação de seus colaboradores. Chiavenato (2014) ressalta a importância da felicidade e da valorização no ambiente laboral para que haja produtividade, enfatizando que esses fatores são determinantes para o sucesso organizacional.

Inicialmente, nas primeiras décadas do século XX, o conceito de satisfação era visto pelas pessoas de maneiras diferentes, motivação e satisfação eram tidas como assuntos similares, que tratavam das características individuais responsáveis por determinados comportamentos dentro da organização, aonde a satisfação era um elemento contido dentro da motivação que levava os trabalhadores a apresentarem “indicadores de comportamento de trabalho importantes para os interesses empresariais, tais como aumento do desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas ao trabalho (SIQUEIRA, 2008 p. 265)”.

Complementando o assunto tratado anteriormente, a autora descreve que além de satisfação e motivação serem visualizadas como temas congruentes, a satisfação foi considerada como uma atitude, embaladas pelo conceito que dominava os estudiosos de comportamento humano no período. A satisfação era tida como “fator determinante de vários comportamentos de trabalho, tais como produtividade, desempenho, rotatividade e absenteísmo (SIQUEIRA, 2008, p. 265)”.

Segundo Spector (2003, p. 221), a satisfação no trabalho é uma variável que mostra como o indivíduo se sente em relação ao seu trabalho, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos. “é o quanto as pessoas gostam do trabalho delas”. Deste modo, é necessário que a organização possa entender a satisfação do colaborador como os valores, atitudes e objetivos pessoais que precisam ser identificados, compreendidos e estimulados para que estes consigam sua efetiva participação na empresa.

Robbins (2005) descreve que a satisfação com o trabalho diz respeito à atitude de um indivíduo relacionado ao trabalho realizado por ele. Apresentando desta forma atitudes

positivas, quando seu trabalho se demonstra satisfatório, por outro lado, quando se apresenta insatisfatório, se apresentam atitudes negativas. O autor acrescenta ainda, que existem outros fatores que podem influenciar a satisfação de um indivíduo, sendo aspectos relacionados a tarefas consideradas mentalmente desafiadoras, recompensas justas entre outras. Quando os colaboradores estão satisfeitos com o trabalho, estão mais propícios a falar bem da organização em que trabalham, auxiliam a equipe de trabalho como forma de gratificar e retribuir as expectativas positivas.

Satisfação no trabalho entra no século XXI como sendo um dos variados conceitos que abordam o vínculo afetivo entre indivíduo e trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE Jr, 2004). Ela passou a ser compreendida como um resultado do ambiente organizacional. O estudo e a mensuração da satisfação no ambiente de trabalho não só ajudou as empresas a melhorarem suas formas de trabalho como também auxiliou as organizações no processo de formação de competências para que os gestores pudessem planejar estratégias condizentes capazes de levar os trabalhadores além de satisfeitos, mais envolvidos com o trabalho, gerando como consequência elevação de sua produtividade e desempenho organizacional, reduzindo as taxas de absenteísmo e rotatividade empresarial.

Locke (1976 apud SIQUEIRA; GOMIDE Jr, 2004, p. 303), definiu a satisfação no trabalho como “um estado emocional, positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de suas experiências” definição que nos dias atuais, traz muito impacto para o conceito. Deste modo, o indivíduo utiliza sua bagagem individual de crenças e valores para avaliar seu trabalho, resultando numa avaliação emocional, que, se apresentar agradável, produz satisfação e, se apresentar-se desagradável, leva à insatisfação. Portanto, satisfação no trabalho é uma variável de natureza afetiva e se constitui num processo de avaliação das experiências no trabalho.

Estudiosos da psicologia corroboram com os estudos já citados e argumentam “ser a satisfação um resultado ou uma consequência de experiências pessoais no meio organizacional que irradiam para a vida social do indivíduo, podendo representar um forte indicador de influências do trabalho sobre a saúde mental” (SIQUEIRA; GOMIDE Jr, 2004, p. 302-203). Neste sentido, a satisfação no trabalho vai além da esfera laboral, isto é, o indivíduo que está satisfeito com seu trabalho, apresenta ser uma pessoa integrada mais facilmente à sociedade, além disso, apresenta uma vida saudável, bem-estar, otimismo e maior autoestima no ambiente familiar, laboral e também no social.

A satisfação no trabalho é muito dinâmica, visto que, para a construção de um grupo de colaboradores satisfeitos, é necessário um esforço conjunto de todos os membros da

organização, um acompanhamento dos gestores para a evolução das tarefas, demandando tempo para essa construção, em contrapartida, a desconstrução da satisfação pode ocorrer muito rapidamente, por isso, se faz necessário o acompanhamento contínuo das tarefas e dos colaboradores (Marçal; Melo; Nardi, 2013).

Chiavenato (2014, p. 12) relata que há pouco tempo atrás, as organizações tinham ênfase em seus objetivos e suas necessidades, nos dias atuais, esse pensamento vem se modificando ao passo que a satisfação e a felicidade das pessoas necessitam estar realizadas para que as mesmas realizem seus trabalhos adequadamente:

Para que sejam produtivas, devem sentir que o trabalho é adequado as suas competências e que estão sendo tratadas com carinho. Para elas, o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. As pessoas despendem a maior parte de suas vidas no trabalho e isso requer uma estreita identidade com aquilo que fazem. Pessoas satisfeitas não são necessariamente as mais produtivas. Mas pessoas insatisfeitas tendem a se desligar da empresa, a se ausentar frequentemente e a produzir pior qualidade do que as pessoas satisfeitas. A felicidade na organização e a satisfação de trabalho são determinantes do sucesso organizacional.

2.3.1 O INDIVÍDUO E SEU VÍNCULO COM O TRABALHO

Para os estudiosos de psicologia o envolvimento das pessoas com o trabalho é originado por duas vertentes, uma interna e outra externa as pessoas. A vertente psicológica consiste de que condições favoráveis no ambiente de trabalho, como uma boa e adequada supervisão, culminariam com um envolvimento com o trabalho. Já a vertente sociológica, descreve que o processo de “socialização do indivíduo que permitiria a ele introjetar ou incorporar os valores e as normas relativas ao trabalho” (SIQUEIRA; GOMIDE JR 2004 p. 305), fazendo com que o indivíduo aceite as regras do sistema organizacional e norteie sua conduta no trabalho a parti delas, isto é, uma está ligada com o processo de socialização da pessoa, quando são repassados os valores sociais relacionados ao trabalho, e a outra, quando de fato ocorrem experiências organizacionais que afeta diretamente a autoestima das pessoas, sendo considerada peça fundamental para a motivação dos colaboradores.

Siqueira (2008, p. 139) corroborando com a ideia, enfatiza que o envolvimento com o trabalho é definido como o grau em que o desempenho do indivíduo afeta sua autoestima. Desta maneira a ligação do trabalho e do indivíduo tem início durante o processo de integração do colaborador com a empresa, quando são repassados os valores organizacionais para o colaborador. Posteriormente, quando o indivíduo começa a ter contato e experiências

personais com o trabalho desempenhado, estas passam a influenciar diretamente sua autoestima.

A autora supracitada ainda complementa que com o passar dos anos a definição do envolvimento com o trabalho vai se modificando, sendo entendida como um estado de completa absorção e assimilação pelo trabalho, isto é, quando as atividades do trabalho são repassadas de uma forma clara para os colaboradores, que oportunizem desafios, porém exista *feedback* imediato e claro para os indivíduos, desta maneira o envolvimento e as experiências das pessoas são vistas como positivas.

Segundo Siqueira e Gomide Jr., (2004) existem três características pessoais que fazem com que o indivíduo se envolva com trabalho: Pessoas que confiam em seu potencial e acreditam em sua capacidade de controle dos fatos ocorridos em suas vidas, que possuem uma visão positiva de si mesmas, e as pessoas que visualizam no trabalho a oportunidade de crescimento profissional, pessoal e que através dele conseguem satisfazer suas necessidades mais complexas.

Numa abordagem empresarial, o envolvimento com o trabalho é considerado peça chave para impulsionar a motivação dos colaboradores, além de base fundamental para se buscar a vantagem competitiva perante concorrentes, já numa abordagem individual, é considerado um meio de se buscar o crescimento pessoal, alcançarem metas.

O engajamento com o trabalho traz consequências positivas tanto para o colaborador quanto para a organização, para o indivíduo o fato de estar dentro da empresa realizando suas tarefas que permitem mexer com sua autoestima positivamente, poder olhar os seus resultados e que estes estão sendo bem vistos profissionalmente, além de realizar seu trabalho de forma adequada é gratificante e prazeroso.

Tamayo (2001, p. 27) complementa ainda tal pensamento, enfatizando que existem duas abordagens que definem o comprometimento de um indivíduo com a organização, a primeira, define o comprometimento em função das recompensas e benefícios repassados ao mesmo por fazer parte da organização e desempenhar atividades relacionadas a ela, isto é, o comprometimento se dá por consequência das necessidades que o empregado tem da organização. A segunda abordagem definida através do comprometimento a partir da identificação e do envolvimento despendido pelo colaborador para com a organização, tal comprometimento “compreende três dimensões: 1) a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização, 2) a disposição de investir esforços em favor da organização e 3) o desejo e a vontade de se manter membro da organização”.

Para Siqueira e Gomide Jr. (2004) o envolvimento do trabalho conta com algumas variáveis distintas e complementares aos fatores já citados acima, estas variáveis são: A personalidade, as características dos cargos, características dos líderes e os papéis organizacionais. A personalidade das pessoas predispõe o quanto elas estão dispostas a se envolver com o trabalho, consideram o trabalho algo indispensável e valioso para si, autoestima, e que enxergam no trabalho uma oportunidade de crescimento e da satisfação de necessidades psicológicas de natureza superior. As características dos cargos são antecedentes ao envolvimento com o trabalho e são consideradas como sendo a autonomia do indivíduo em realizar suas tarefas, o real significado das tarefas para ele, e a identificação das tarefas, e as diversas habilidades impostas para a realização das tarefas. No que tange as características dos líderes, a forma com que a liderança se relaciona com o subordinado, o grau de consideração demonstrado tanto pessoal quanto social, bem como as oportunidades que lhe são concedidas para que o mesmo possa participar de tomadas de decisões empresariais. “A percepção de demandas conflitantes e de orientações ambíguas para executar tarefas são dois elementos do ambiente organizacional capazes de comprometer o envolvimento com o trabalho” (SIQUEIRA; GOMIDE Jr, 2004 p. 307). O indivíduo quando se envolve com o trabalho mantém fortalecido vínculos afetivos significativos para as empresas, como a satisfação integral com o trabalho, além de se manter satisfeito com as chefias, colegas de trabalho, remuneração, e se comprometer efetivamente com suas tarefas.

2.3.2 MOTIVAÇÃO RELACIONADA À SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Qualquer empresa da atualidade socialmente responsável deve ir além do simples cumprimento de leis trabalhistas, deve investir no desenvolvimento de sua equipe de colaboradores buscando a melhoria contínua do ambiente de trabalho, bem como a capacitação e conhecimento de seus colaboradores Girardi (2012) corrobora enfatizando que para que estes possam trabalhar adequadamente frente ao mercado consumidor altamente especulador e com altos índices de conhecimento devido ao novo contexto cultural digital impregnado.

Gil (2012) define motivação como sendo a força que estimula um indivíduo a agir e, é consequência de necessidades que não foram satisfeitas. A organização não pode impor ao colaborador a motivação, mas pode instigá-la.

Para Knapik (2008, p. 96) a motivação é:

Mover para a ação. Mobilizar energia e esforços na busca da realização de determinadas metas. Motivação, portanto, é o que move uma pessoa para uma determinada direção. Em um mundo globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico; significa incentivar as pessoas para a ação, para a realização e a conquista de objetivos de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e da inventividade.

A motivação, portanto, é o que impulsiona um indivíduo a agir de uma forma diferente, é um impulso provocado por estímulos que podem intrinsecamente, ou emergir do ambiente onde está inserida. Por serem impulsos intrínsecos, a motivação pode ser diferente para cada pessoa, dependendo muito de estímulos, necessidades do indivíduo (KNAPIK, 2008).

Vergara (2003) define motivação como sendo uma força que impulsiona uma pessoa na direção de algo, A motivação nasce das necessidades interiores de cada indivíduo, e esta ligada aos seus valores, cultura e diferentes tipos de interesses pessoais.

A motivação é um tema que vem ao longo dos anos despertando as atenções de diversos estudiosos bem como cientistas da área. Como já citado, a motivação e a satisfação no trabalho andam juntas. Existem algumas teorias que auxiliam no entendimento e na compreensão das explicações sobre a geração da motivação e seus vínculos com a satisfação no contexto laboral, à teoria de Abraham H. Maslow no ano de 1970 é um exemplo disso.

A teoria das necessidades humanas de Maslow evidencia que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força, e neste sentido, estabelece cinco tipos distintos de necessidades essenciais para a existência gradativa da satisfação sendo: As fisiológicas, as de segurança, as sociais, estima e de auto realização.

A primeira a ser suprida pelo ser humano é a fisiológica, enquanto estas necessidades não forem supridas, possivelmente o indivíduo dará pouca atenção às demais, haja vista que estas necessidades são relacionadas à alimentação, bebida, sono, vestimentas e ao próprio abrigo. Já a segunda, e relacionada à segurança natural das pessoas e familiares, a preocupação em estar empregado e proteção continua. A terceira diz respeito ao social, só será lembrada quando as duas prioridades iniciais forem supridas está relacionada ao amor recíproco entre as pessoas, vínculos de amizade, ser aceito pelas mesmas e buscar o bem-estar familiar. A quarta versa sobre a estima, a valorização, o reconhecimento, se sentir importante perante as pessoas e a sociedade. As necessidades de auto realização é o último grau a ser alcançado, está relacionada ao desejo contínuo de se renovar e reciclar seu

potencial, ir um pouco além de suas limitações dia após dia, se realizar pessoalmente e profissionalmente de forma contínua (GIL, 2012).

O autor citado anteriormente ainda complementa que tal teoria, é importante para o ambiente de trabalho, porque enfatiza que os indivíduos envolvidos com a organização, não necessitam necessariamente somente de recompensas, mas sim, respeito, atenção e dignidade das outras pessoas.

A teoria dos dois fatores de Herzberg ofereceu uma importante contribuição para os estudos sobre motivação, pois considera os fatores conhecidos como higiênicos e motivadores, isto é, a motivação é dividida em dois fatores, os que de fato causam a satisfação e os que causam insatisfação. Os fatores causadores de motivação que conseqüentemente geram a satisfação são: Realização, Reconhecimento pela realização, o trabalho em si, a responsabilidade, o desenvolvimento pessoal do indivíduo, e a possibilidade de crescimento, do outro lado, os fatores higiênicos: Supervisão, políticas públicas, condições ambientais, relações interpessoais, status remuneração e vida pessoal. Os primeiros fatores, os motivadores, causam satisfação ou então motivação. Já os fatores higiênicos não são suficientes para promover a motivação, todavia, sua falta causa grande insatisfação, sendo necessário, bem gerenciados para não desmotivar os indivíduos (MARRAS, 2011).

A teoria de Victor Vromm e Rotter versa sobre um modelo comportamental pautado em duas situações, o modelo de experiência e da teoria de aprendizado social. O comportamento do ser humano é orientado para resultados, isto é, sempre realiza trabalhos esperando algo em troca. Existem duas variáveis evidenciadas pelos autores que determinam a motivação de um indivíduo e o valor da recompensa e o que se espera receber de recompensa. Uma empresa deve saber observar seus colaboradores e se questionar se as condições oferecidas pela mesma condizem com os objetivos e expectativas desejadas pelo trabalhador. Haja vista que se o colaborador se sentir satisfeito com seu trabalho, o ambiente será propício a troca benéfica ambos os lados, tanto organizacional quanto pessoal (MARRAS, 2011).

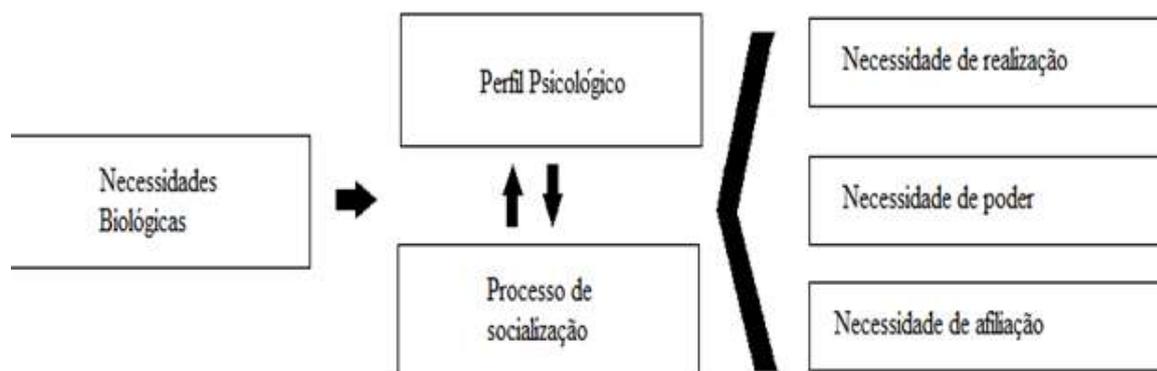
Corroborando com os estudos, podemos citar a teoria de McClelland, o autor trata a motivação de origem biológica e, possui três necessidades, a saber: Poder, afiliação e a realização. Ambas as necessidades se inter-relacionam, ocorrendo de forma variada e em níveis variados de intensidade, variando conforme os perfis psicológicos e os processos de socialização em que determinado indivíduo esteja inserido.

Representado na figura 5, a teoria das necessidades de McClelland, que versa sobre a motivação:

Quando a necessidade de realização prepondera, a pessoa evidencia alta motivação para a auto realização e a busca de sua autonomia, assumindo inclusive, desafios realísticos no trabalho e lutando continuamente pelo seu sucesso pessoal. Quando a necessidade mais forte é a da afiliação, a pessoa centra sua atenção na manutenção de seus relacionamentos interpessoais, muitas vezes em detrimento de seus interesses individuais. Estar mais próximo do outro e ser aceito por ele é o que orienta a sua ação. Por último, quando a necessidade de poder é a que está mais desenvolvida, a pessoa se sente motivada pelo desejo de influenciar, reorientar e mudar as atitudes e as condutas alheias (GONDIM; SIQUEIRA, 2004, p. 151).

A imagem demonstra que a motivação de um indivíduo se dá através de suas necessidades biológicas, possuindo três necessidades á saber, o poder a afiliação e a realização. Assim, qualquer uma dessas necessidades poderá ser desenvolvida pelo indivíduo, irá depender única e exclusivamente de seu perfil psicológico e do processo de socialização em que estiver inserido, isto é, estas necessidades inter-relacionam, podendo ocorrer de maneira variada em cada indivíduo e serão demonstradas conforme o perfil psicológico de cada pessoa e também dependerá do ambiente onde o mesmo estiver inserido.

Figura 5: Teoria das necessidades de McClelland



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Já a teoria da equidade de J. Stacey Adams versa sobre percepção pessoal de um indivíduo sobre a igualdade e a justiça em relação ao trabalho desempenhado no ambiente de trabalho. Um indivíduo percebe que esta sendo tratado com igualdade e com justiça quando identifica que seu salário é igual ao colega que realiza as mesmas funções ou ainda, que possui o mesmo desempenho. Para Adams, as pessoas avaliam a igualdade pelos *inputs*/benefícios recebidos, isto é, significam o que as pessoas investem no trabalho como a formação, os esforços a sua capacidade profissional, sua experiência entre outros, já os benefícios são ligados ou recompensas, são o salário recebido, o reconhecimento profissional e as promoções.

Se o colaborador identifica que os *Inputs*/benefícios dentro do grupo são iguais, ele identifica a equidade, o contrário também é verdadeiro, assim se o indivíduo visualizar que os *Inputs*/benefícios são desiguais ele identifica a inequidade (MAÇÃES, 2014).

Outra contribuição importante para as teorias motivacionais é a teoria da definição de metas de Edwin Locke (1960). Tal teoria enfatiza que metas específicas aumentam o desempenho dos colaboradores que, objetivos considerados difíceis, quando aceitos pelo colaborador, resultam em um desempenho mais elevado que os objetivos fáceis, e que o *feedback* leva o colaborador a ter maiores desempenhos (ROBBINS, 2014).

Quanto mais específicas forem as metas repassadas pelos gerentes para com seus colaboradores, maiores são as chances desse indivíduo a resolver, pois estas metas energizam as pessoas, dispõem concentração do colaborador na busca por alcançá-las, por fim, as metas difíceis levam as pessoas a descobrir estratégias condizentes que o ajudem a realizar o seu trabalho de maneira mais eficaz. Quanto maior for o esforço despendido pelo colaborador para solucionar um problema difícil, frequentemente será encontrada uma melhor maneira de lidar com tal problema.

Outro ponto de destaque é o *feedback*, as pessoas costumam demonstrar maior desempenho em suas tarefas quando os gestores lhes proporcionam *feedback* pois é através dele que as pessoas identificam se estão no caminho certo, conseguem identificar discrepâncias entre o que elas fizeram e o que eles devem realizar, o *feedback* direciona o comportamento dos colaboradores (ROBBINS, 2014, p. 145).

2.3.3 BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL

Siqueira e Gomide Jr. (2004), descrevem bem-estar no trabalho como sendo um conceito integrado e altamente ligado a três fatores organizacionais, sendo eles: a satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Tais fatores representam vínculos positivos entre o indivíduo e a organização.

Para estudiosos da psicologia, a afetividade se refere a processos de estabelecimento de vínculos com pessoas, com objetos físicos ou sociais, como também manifestações de sentimentos e emoções, isto é, se refere ao bem-estar dos indivíduos da organização (GONDIM; SIQUEIRA, 2004, p. 222),

Ainda, sobre o ponto de vista psicológico, de acordo com Orengo; Peiró; Siqueira (2014. P. 39) o Bem-estar no trabalho (BET) “compreende um estado mental positivo formado pela articulação de três vínculos, também positivos, denominados, satisfação no

trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional efetivo”. (figura 6). Com isso, o indivíduo consegue vivenciar dentro do ambiente de trabalho vários momentos de forma interligada, sentimentos positivos que são proporcionados pelas particularidades do ambiente de trabalho - satisfação no trabalho -, sensações de regularidade, equilíbrio entre suas habilidades profissionais e as exigências impostas pelas suas atividades – envolvimento com o trabalho -, bem como sentimentos positivos irradiados e dirigidos a organização que o emprega – Comprometimento organizacional efetivo (ORENGO; PEIRÓ; SIQUEIRA, 2014).

Figura 6: Modelo teórico construtivo de bem-estar no trabalho (BET)



Fonte: Siqueira 2009. P.250.

A satisfação no trabalho carrega em si, três grandes fontes de satisfação. Apresentam relações com pessoas no local de trabalho (Chefia e colegas), retribuições organizacionais (salários e promoções) e, as atividades que realiza no ambiente laboral (tarefas). Estas três fontes de satisfação passam modelar o estado mental do indivíduo, pois tais fatores (chefia, colegas, salários, promoções e tarefas) estão o contentando.

No que tange envolvimento com o trabalho, podemos descrever como sendo o vínculo profissional e afetivo, entre um indivíduo e uma organização, onde o colaborador busca como retorno de seus atos de trabalho, recursos, que possibilite satisfazer suas necessidades pessoais, familiares e profissionais. Além disso, busca da organização uma troca justa, isto é, auxiliar com serviços, e buscando apoio da organização para dificuldades imprevistas

(SIQUEIRA; GOMIDE Jr, 2004, p.307-308). O atingimento destas expectativas faz com que o colaborador se sinta satisfeito, colaborando para o sucesso (BET).

Acerca de comprometimento organizacional, os autores Mcshane e von Glinow (2013), relatam ser um vínculo emocional, é o quanto um indivíduo se identifica e se envolve com uma organização, ou ainda, na perspectiva de Siqueira; Gomide (2004, p. 314) existe duas bases psicológicas que explicam o comprometimento organizacional, uma de natureza afetiva e outra cognitiva. O comprometimento organizacional de natureza efetiva apoia-se nas teorias psicológicas e, está relacionado as a ligações afetivas geradoras de atitudes, demonstrando que o indivíduo desenvolve uma forte ligação com a organização nutrindo sentimentos e afetos positivos ou até mesmo negativos. Já no que tange o comprometimento organizacional cognitivo, que se embasa em concepções sociológicas, versa sobre a maneira que um indivíduo se relaciona com uma organização, ocorrendo trocas econômicas e sociais.

2.4. SAÚDE ORGANIZACIONAL

A saúde dos trabalhadores é fundamental para o crescimento e desenvolvimento saudável da organização. Uma maneira de definir saúde no contexto organizacional é a ausência de doença, entretanto as variadas situações bem como a diversas modalidades de trabalho possuem seus riscos específicos, tais como riscos físicos, biológicos, tóxicos, químicos, porem existe também as condições que desenvolvem o estresse organizacional que geram riscos a saúde do colaborador da mesma maneira (CHIAVENATO, 2010).

Os primeiros estudos sobre saúde organizacional surgiram em meados da década de 1950 e está altamente ligada a efetividade organizacional, isto é, a organização alcança seus objetivos sem incapacitar seus recursos e sem gerar problemas entre as pessoas. (Siqueira 2008).

Stefano (2011) corrobora enfatizando que as doenças profissionais são decorrentes de agentes físicos, químicos, e biológicos que agridem de forma continua o organismo dos colaboradores, ela pode ser decorrente de esforços repetitivos, carga excessiva de trabalho, situações de estresse elevado e contínuo bem como pressões abusivas por parte da organização e do trabalho, das atividades desempenhadas pelo colaborador. Neste sentido cabe ao gerente da organização rever algumas de suas práticas, ficando atentas aos seus funcionários, ao ambiente de trabalho, procurando sempre se adequar evitando ao máximo a exposição da saúde dos colaboradores de forma negativa.

Neste sentido as organizações necessitam estarem mais atentas ao trabalho adequado de seus colaboradores no sentido de monitorar, avaliar o desempenho, a fim de direcionar continuamente a empresa para a excelência, porém não se esquecendo de cuidar da qualidade de vida de seus colaboradores dentro e fora da organização (CHIAVENATO, 2014).

Complementando, o autor citado anteriormente enfatiza que não existe organização sem pessoas, elas precisam de pessoas para funcionar, deste modo os gestores precisam ter o discernimento de criar estratégias de direção e rumo da organização, que levem ao alcance dos objetivos organizacionais e que de quebra atendam os objetivos pessoais dos colaboradores, portanto, necessita trabalhar a motivação, a satisfação, a comunicação, a busca por solução de conflitos existentes criando um excelente ambiente de trabalho, isto é, proporcionando a qualidade de vida no trabalho.

2.5. ESTRESSE NO TRABALHO

Por conta do novo ciclo que a globalização e a nova era digital esta proporcionando para as organizações, as mudanças acontecem cada vez mais rápidas e num intervalo cada vez menor de tempo, obrigando as empresas e as pessoas a mudar seu método de trabalho com mais frequência, ocorrendo muitas vezes, dificuldades em solucionar esses problemas, enquanto a tecnologia avança e proporciona as empresas crescimento e ao indivíduo satisfações das necessidades materiais, “por outro lado, provoca nele, muitas vezes, consequências que podem ser negativas, deixando-o incapacitado de resistir a tantos desgastes, podendo leva-lo ao sofrimento” (CARVALHO: SERAFIM, 1995, p. 122). Diante destes fatores, o indivíduo enfrenta um contexto laboral dinâmico, que o obriga a buscar novas visões, conhecimentos, atualizações, a preocupação excessiva, leva o indivíduo a uma má ou baixa qualidade de vida, causando muitas vezes o que chamamos de estresse.

O estresse faz parte do mundo contemporâneo, tanto decorrente das relações sociais, dos conflitos, das insatisfações dos indivíduos, como do resultado da insatisfação com o trabalho. O estresse no contexto organizacional ocorre devido a diversos fatores, tais como liderança do tipo autoritário, execução de tarefas sobre pressão, desconhecimento dos processos, falta de treinamento, excesso de trabalho (GIRARDI, 2012, p. 188).

Para Codo, Soratto e Vasquez-Menezes (2004), o estresse é de decorrência biológica, sem causa definida, por esse motivo, esse tema é muito abrangente, portanto pode ser oriundo de varias circunstancias. Como o estresse tem relação com o estado biológico ele está ligado

à necessidade de adaptação do organismo com as pressões do dia-a-dia, essa síndrome de adaptação ocorre em três fases:

“A reação de alarme diante de um agente agressor, a resistência e a exaustão. As duas primeiras fases seriam comuns a todo o ser humano ao longo da vida, pela demanda constante de ajuste às atividades e necessidades de resistência aos infortúnios da existência” (CODO; SORATTO; VASQUEZ-MENEZES, 2004, p 282). Deste modo todas as pessoas estão propícias ao estresse, devido ao fato de qualquer coisa e qualquer motivo são possíveis geradores de tal sentimento, deste modo dentro das organizações os colaboradores estão propícios a possuir estresse, cabe aos gestores criar estratégias que minimizem seu aparecimento.

Segundo Chiavenato (2010) o estresse é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de um indivíduo decorrente de diversos estímulos do ambiente que causam o estresse. O autoritarismo gerencial aliado com a pressão, exigências e cobranças, monotonia de tarefas, a negatividade do grupo de trabalho, a falta de perspectiva de crescimento profissional, traumas, exposições a situações conflitivas, sobrecarga de atividades, a insatisfação pessoal, entre outros, desmotivam as pessoas bem como produzem o estresse laboral, culminando em sérias consequências tanto para o colaborador quanto para a organização. Em contrapartida, é possível reverter parcialmente o estresse nas organizações com auxílio de práticas cooperativas, ministradas pela gestão de pessoas, resultando na identificação e redução do estresse tornando o ambiente agradável a todos, compreendendo os problemas, criando relações construtivas e eficazes.

2.6. DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Numa abordagem multidimensional, os autores Siqueira e Gomide Jr. (2004) destacam que existem diversos aspectos que são geradores da satisfação ou insatisfação, entre eles estão os fatores relacionados à chefia, colegas de trabalho, o próprio trabalho desempenhado pelo colaborador no ambiente organizacional, o salário e as oportunidades de promoções oferecidas, como pode ser visto na imagem abaixo:

Figura 7: Os cinco fatores de satisfação no trabalho numa abordagem multidimensional



Fonte: Siqueira, Gomide (2004, p. 304).

Para Siqueira e Gomide Jr. (2004, p. 303), “chefia e colegas de trabalho constituem-se em dimensões relativas ao ambiente social, o próprio trabalho representa as atribuições do cargo ocupado. Salário e oportunidades são dois aspectos de gestão pelos quais a organização manifesta sua retribuição ao empregado”.

Nesse sentido, corroborando com os estudos e, com o intuito principal de entender melhor essas dimensões supracitadas, será utilizado um instrumento que auxilia na avaliação da satisfação no trabalho em todos os sentidos que o trabalho possa englobar a chamada Escala de Satisfação no Trabalho (EST) desenvolvida por Mirlene Maria Matias Siqueira em 1995, este é “uma medida multidimensional, construída e validada como objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões de trabalho” (SIQUEIRA, p.268, 2008) sendo: Satisfação com colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções, descritas no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1- Dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) Siqueira 2008

Dimensões da satisfação no trabalho	
Satisfação com os colegas	Contentamento com: <ul style="list-style-type: none"> • Colaboração; • Amizade; • Confiança; • Relacionamento com os colegas de trabalho.
Satisfação com o salário	Contentamento com: <ul style="list-style-type: none"> • Salário recebido em comparação ao quanto se trabalha; • Salário comparado com sua capacidade profissional; • Salário comparado ao custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho;
Satisfação com a chefia	Contentamento com: <ul style="list-style-type: none"> • A instituição em que trabalha; • Com a capacidade profissional do seu chefe; • Com o interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles;
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com: <ul style="list-style-type: none"> • Interesse despertado pelas tarefas; • Capacidade que as tarefas costumam absorver do indivíduo; • Variedade das tarefas;
Satisfação com as promoções	Contentamento com: <ul style="list-style-type: none"> • Numero de vezes que já recebeu promoções na organização; • Garantias recebidas por quem é promovido; • Forma de a organização realizar promoções aos colaboradores; • Tempo de espera para receber a promoção;

Fonte: Adaptado pela autora. (2019)

A dimensão de satisfação com os colegas se refere ao contentamento do indivíduo com a colaboração, a amizade e a confiança mantidos com seus colegas de trabalho. A dimensão da satisfação com o salário é o quanto o indivíduo se contenta com o salário recebido pela empresa e comparado com o quanto ele trabalha, comparado a sua capacidade profissional, com o custo de vida e com todos os esforços feitos em relação ao trabalho. Já a dimensão de satisfação com a chefia é o contentamento do indivíduo com relação a organização em que trabalha, a capacidade profissional de seu chefe, seu interesse pelo trabalho dos seus subordinados e, entendimento entre eles. A dimensão de satisfação com a natureza do trabalho, é o contentamento com o interesse despertado pelas tarefas que desempenha, com a capacidade destas o absorverem, bem como com a variedade das mesmas. A dimensão com o número de promoções que o indivíduo já recebeu da organização, com as garantias oferecidas a quem já foi promovido, com a maneira que a instituição realizar promoções bem como o tempo de espera para que a promoção ocorra.

3. METODOLOGIA

O capítulo traz a explicação dos procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do estudo, buscando entender o problema de pesquisa, seus objetivos, através de técnicas e métodos específicos. Marconi e Lakatos (2010, p. 204) abordam a metodologia como sendo o “método que se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade”. Complementado, Tozoni-Reis (2010, p. 27) definem a metodologia como sendo um caminho a ser trilhado pelo pesquisador na busca de conhecimentos sobre a realidade que se busca conhecer, isto é, a metodologia é um conjunto de procedimentos técnicos que possibilitam a construção da realidade com base nas teorias.

Desta maneira, os procedimentos adotados para essa pesquisa estão divididos em quatro etapas: classificação da pesquisa, população, técnica de coleta de dados, procedimento de análise e interpretação dos dados.

3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa traz um pequeno aporte para o tratamento de problemas corriqueiros que ocorrem no dia a dia das organizações, nesse sentido a pesquisa se caracteriza de caráter qualitativo e quantitativo. Mostrando-se qualitativa por ter um embasamento teórico que visa comparar e interpretar os fatores que influenciam a satisfação no ambiente laboral dos colaboradores da concessionária, e quantitativo por aplicar um questionário aos colaboradores, incluindo o gerente regional da concessionária, onde os dados serão coletados, as informações analisadas, interpretadas para se chegar a um resultado. A pesquisa é um procedimento que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos (GIL, 2010, p. 01).

A abordagem utilizada para este estudo é classificada como pesquisa quali-quantitativa, descritiva, estudo de caso, aplicada, bibliográfica e de campo. Freire (2013, p. 53) ressalta que a pesquisa quali-quantitativa “pode ser entendida como uma pesquisa qualitativa que busca entender o contexto pela percepção de seus participantes, mas que não abre mão da segurança oferecida pela pesquisa quantitativa e o direito de generalizar seus resultados”.

A pesquisa se mostra quantitativa, pois foi aplicado um questionário com os colaboradores e gerentes, da concessionária de veículos, localizada em uma cidade do oeste

de Santa Catarina, os dados serão apresentados estatisticamente, com o intuito de interpretar e demonstrar em números e gráficos as informações levantadas através do questionário, posteriormente, analisar os dados e obter um resultado.

A pesquisa em questão, é considerada qualitativa, pois tem embasamento teórico sobre o assunto, e visa identificar e interpretar os aspectos que influenciam os colaboradores no grau de satisfação no trabalho. A pesquisa qualitativa “trabalha com os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32).

Considerada como pesquisa descritiva, por detalhar todos os componentes do fenômeno. Segundo Rampazzo (2005) procura descobrir a frequência com que o fenômeno ocorre bem como sua relação com os outros, sua natureza e suas características.

O estudo baseou-se em uma pesquisa de campo que, segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 169) é definida como uma pesquisa que tem por objetivo colher informações sobre determinado problema, buscando observar os fatos, colher informações a fim de analisá-los.

A natureza da pesquisa deste estudo se caracteriza como aplicada, pois busca um resultado específico analisar o grau de satisfação no trabalho dos colaboradores de uma concessionária de veículos pesados e serviços do oeste de Santa Catarina. Para Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa aplicada sendo como aquela que objetiva gerar conhecimentos para uma aplicação prática, com o intuito de solucionar um problema específico, envolvendo verdades e interesses locais.

Quanto à forma de revisão da literatura, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, definida por Gil (1995) como sendo uma pesquisa realizada em materiais já existentes tais como revistas livros, periódicos, buscando um embasamento do conteúdo estudado, corroborando, Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador conhecer o que já foi estudado sobre o assunto, com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos sobre determinado tema.

Por fim, estudo é caracterizado por um estudo de caso que, para Gressler (2004, p. 55) é definido com um estudo que se dedica a estudos de uma “determinada unidade indivíduo, grupo instituição selecionada por sua especificidade. É uma pesquisa profunda que abarca toda a totalidade dos ciclos de vida de uma unidade”, Ainda, Gerhardt e Silveira (2009), descrevem como sendo uma pesquisa caracterizada por investigações que realiza coleta de dados junto às pessoas.

Para o referido estudo escolheu uma concessionária de veículos pesados e serviços do Oeste de Santa Catarina¹. As concessionárias de veículos vem dia após dia ganhando espaço num mercado cada vez mais acirrado e competitivo. As grandes montadoras buscam elaborar métodos e técnicas diferenciadas para garantir sua fatia de mercado e, ao mesmo tempo, com o intuito de ficar mais perto dos seus clientes, disponibilizam nas regiões do país, em determinados pontos estratégicos, concessionárias autorizadas e especializadas, para oferecer aos seus clientes, um produto diferenciado, mão de obra qualificada, uma gama de variedades de produtos e serviços, satisfazendo as necessidades de seus clientes potenciais, com mais comodidade possível.

Neste sentido, as concessionárias, na sua parcela de participação de mercado e, com o crescimento da economia impulsionada pelas mudanças políticas movimentam a economia e auxiliam no desenvolvimento regional de suas localidades.

O estudo em questão buscou estudar uma concessionária de veículos pesados do Oeste de Santa Catarina, a qual possui como atividade principal oferecer aos seus clientes a venda de caminhões novos e usados, uma vasta linha de peças e acessórios novos para veículos automotores, pneumáticos, câmaras-de-ar, lubrificantes, manutenção e reparação mecânica de veículos automotores entre outros serviços, com preços consideravelmente competitivos.

A concessionária estudada iniciou suas atividades na região oeste em 2015, e desde então disponibiliza aos seus clientes todo o suporte profissional da marca, além disso, oferecem vários serviços conectados que possibilitam uma maior comodidade aos mesmos, produtos estes que auxiliam na redução dos gastos, com o intuito principal de auxiliar o cliente a manter sua rentabilidade dos negócios, conta com instrutores especializados que propiciam aos clientes uma experiência diferente na utilização dos veículos que possuem alta tecnologia, reduzindo consideravelmente os custos envolvidos com combustíveis, manutenções, revisões e duração veicular.

A concessionária faz parte de um grupo de concessionárias de veículos pesados, pertencente à própria montadora multinacional que, atualmente possui sete concessionárias em Santa Catarina. As unidades abrangem uma área de atendimento com o total de 219 municípios. A concessionária estudada atende toda a região Oeste de Santa Catarina compreendendo cerca de 70 municípios, entretanto, o grupo possui praticamente toda a área

¹ A concessionária estudada solicitou anonimato quando ao seu nome fantasia, portanto o estudo em questão será realizado sem citações. Os dados coletados foram retirados do site institucional, revistas, documentos físicos entre outros.

de atendimento de Santa Catarina, com exceção da região Norte do Litoral, pertencente à outra concessão da montadora, conforme demonstrado na figura 8 á seguir:

Figura 8: Região de abrangência da concessão em Santa Catarina



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Na figura acima, é possível perceber que todo o campo em azul representa a área de atuação das concessionárias da montadora no estado de Santa Catarina, assim como os pontos cinzas destacados no mapa representam as concessões na região, o ponto que possui um círculo em seu redor representa a concessionária estudada. A área destacada em cinza se refere à outra concessão da marca que atende toda área norte do litoral de Santa Catarina.

O carro chefe da organização são as peças e os veículos e a manutenção veicular. As peças originais da marca proporcionam ao cliente a conservação de seus bens, sem contar a credibilidade e a confiança passadas ao cliente através de garantias e valores competitivos, já no que tange os veículos novos, o cliente tem o acompanhamento de um representante comercial altamente capacitado que transmite e identifica as necessidades do comprador, com a seriedade de entregar o veículo conforme os desejos e anseios do cliente, com acompanhamento contínuo e sequencial, a fim de acompanhar suas necessidades do cliente.

A área de manutenção conta com uma equipe de consultores e mecânicos treinados para solucionar os problemas relacionados a manutenções preditivas, corretivas e preventivas dos veículos aumentando a durabilidade do produto.

3.2. POPULAÇÃO E SUJEITO DA PESQUISA

A delimitação do universo de pesquisa Segundo Marconi e Lakatos (p. 206. 2010) consiste em explicar a quantidade de pessoas, fenômenos que serão pesquisados, “enumerando suas características comuns como, sexo, faixa etária, organização a qual pertencem, comunidade etc”, nesse sentido, o universo ou população da pesquisa do estudo, compreendeu todos os colaboradores da concessionária de veículos do oeste de Santa Catarina estudada, totalizando 37 colaboradores, onde foi aplicado um questionário direcionado, juntamente com uma pesquisa realizada juntamente com o gerente regional da unidade de análise através de uma entrevista.

A pesquisa tem o objetivo de comparar as visões dos colaboradores e a visão do gestor da unidade, uma vez que os colaboradores são parte integrante da empresa, e se faz necessário ouvir suas colocações a respeito do assunto, bem como a escolha pelo gerente regional se deu pela sua grande influencia dentro da empresa, sua responsabilidade pelas políticas organizacionais, pelo cargo que ocupa, pelo conhecimento necessário para distribuir as tarefas da equipe, gerir adequadamente todos os setores de modo estratégico se adequando constantemente as mudanças organizacionais e as mudanças ocasionadas pelo ambiente externo (ARMSTRONG, 2011) e, neste sentido, possuindo interação com todos dentro da empresa.

O trabalho teve como objetivo envolver todos os 37 colaboradores assim, optou-se pela pesquisa utilizando o método de censo. O Censo é uma pesquisa considerada quantitativa, pois tem o objetivo de analisar toda a população estudada, isto é, “é o exame de toda a população” (BRAGA, 2010, p. 32).

3.3. COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 18) é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta de dados previstos”. Para o estudo, a coleta de dados será realizada em dois momentos, primeiramente uma entrevista semiestruturada com o gerente regional da concessionária, podendo ser caracterizada como pesquisa qualitativa. No segundo momento com a aplicação de um questionário para os colaboradores da concessionária, sendo, portanto considerada pesquisa de cunho quantitativo, abrangendo

desta forma, o gestor da concessionária bem como os colaboradores da mesma, com perguntas objetivas que melhor achar condizente no que diz respeito ao seu grau de satisfação. Os questionários serão disponibilizados através do *Google Forms*, para que não se tenha nenhum contato com os entrevistados, preservando sua imagem e evitando possíveis opiniões e desvios bem como sua função.

Entrevista para Marconi e Lakatos (2010) é o encontro de duas pessoas onde, fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, é um procedimento utilizado na investigação social, que ajuda na coleta de dados. Neste sentido, a entrevista utilizada foi a semiestruturada, que é focalizada, no entanto, permite que sejam feitas inclusões, exclusões, alterações em geral nas perguntas, explicações ao pesquisado quanto a alguma pergunta ou dúvida, o que dá a entrevista um caráter de abertura (VERGARA, 2013). A entrevista foi elaborada pela autora, com um roteiro semiestruturado baseado na Escala de Satisfação no Trabalho de Siqueira (2008), sendo aplicada no início de fevereiro de dois mil e dezenove. O roteiro de perguntas que contempla a entrevista do gerente foi baseado nas perguntas do questionário dos colaboradores, com o intuito de posteriormente poder confrontar as visões de ambos os respondentes na mesma linha de raciocínio.

Tal entrevista foi realizada pessoalmente pela entrevistadora nas instalações da concessionária, durando aproximadamente quarenta e cinco minutos. O gerente detalhou cada uma das questões que contemplava a entrevista, podendo ser possível tomar nota de cada uma das questões, sendo possível obter o maior número de detalhes. A mesma não foi gravada a pedido do gerente.

Outro instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário, este é constituído por diversas perguntas ordenadas, que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador (MARCONI; LAKATOS, 2010). O questionário foi embasado no modelo de estudo desenvolvido por Siqueira (2008), chamado de Escala de Satisfação no Trabalho (EST), tal instrumento, já validado, resultou de estudos empíricos e visa avaliar a satisfação no trabalho a partir de cinco dimensões, sendo elas: Satisfação com os Colegas, Satisfação com o Salário, Satisfação com a Chefia, Satisfação com a Natureza do Trabalho e, por fim, Satisfação com as Promoções (SIQUEIRA, 2008). Como o modelo de questionário já é validado, não será necessário pré-teste.

A aplicação do questionário aos colaboradores e ao gerente regional foi realizada através do *Google Forms* encaminhada via *e-mail* para a área administrativa e comercial, para a equipe da produção o questionário foi disponibilizado via *WhatsApp*. O questionário foi reencaminhado a toda a equipe duas vezes por semana com o intuito de obter o maior

número de respondentes. A aplicação do questionário perdurou 14 dias, iniciando na terceira semana do mês de maio de 2019, se encerrando na última semana do mês informado. Da população de 37 que se buscou estudar, foram obtidas 32 respostas dos colaboradores, em virtude de que, no período da aplicação do questionário, dois colaboradores se encontravam de férias, e outros três se encontravam em compensação de horas, conforme informações repassadas pela área de gestão de pessoas da organização.

Posterior a isso, as informações foram compiladas através da Planilha de Excel, sendo possível gerar gráficos, facilitando o entendimento e compreensão dos resultados obtidos.

Conforme já mencionado, o modelo escolhido para o trabalho estudado foi a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), construída e validada por Mirlene Maria Matias Siqueira, onde obtiva avaliar o grau de contentamento no trabalho a partir de cinco dimensões, a saber, satisfação com os colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza de trabalho e satisfação com as promoções oferecidas pela organização. Segundo Siqueira (2008), a aplicação desta escala pode ser realizada em grupo ou, individualmente, sendo muito importante que o indivíduo compreenda como deve ser preenchido o questionário, evitando falhas e desentendimentos.

Quadro 2: Análise da Escala de Satisfação no Trabalho - EST (SIQUEIRA, 2008)

Escala de satisfação de 7 Pontos:	Escore Médio	Grau de satisfação com a Dimensão
1 = Totalmente Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação
2 = Muito Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação
3 = Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação
4 = Indiferente	4,0 até 4,9	Indiferença
5 = Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação
6 = Muito Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação
7 = Totalmente Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A EST possui 25 itens no total, dos quais, são divididos em cinco partes iguais, onde, cada dimensão contempla cinco itens cada. As respostas dos sujeitos foram elaboradas por meio de uma escala de sete pontos, onde: 1 = Totalmente insatisfeito; 2 = Muito insatisfeito; 3 = Insatisfeito; 4 = Indiferente; 5 = Satisfeito; 6 = Muito satisfeito; 7 = Totalmente satisfeito. A autora supracitada descreve que a análise dos resultados se dá através de um Score médio de cada uma das dimensões (QUADRO 2), posterior, o cálculo de cada score médio será obtido somando-se os valores assinalados pelos respondentes em cada um dos itens que integra cada dimensão, a seguir, dividido pelo número de itens da dimensão, neste caso cinco, um para cada uma das cinco dimensões. Quanto a interpretação dos resultados obtidos,

deverá se considerar que quanto maior for o valor do score médio, maior será o grau de contentamento ou satisfação do colaborador. Assim, valores entre 5 e 7 indicam satisfação; valores entre 4 e 4,9 indicam indiferença - nem satisfeito, nem insatisfeito; valores entre 1 e 3,9 indicam insatisfação.

3.4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A análise e interpretação dos dados é a parte mais importante do estudo, pois é onde são transcritos os resultados. Marconi e Lakatos (2011, p. 21) descrevem análise como sendo “uma tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Essas relações podem ser estabelecidas em função de suas propriedades relacionais de causa-efeito, produtor-produto de correlações de análise de conteúdo etc.”, isto é, na fase de análise que o pesquisador entra em mais detalhes sobre os dados levantados através da pesquisa, com o intuito de ir ao encontro de respostas as suas indagações e ainda buscando estabelecer relações entre a teoria e os dados obtidos, podendo ser comprovadas ou até mesmo rejeitadas. Ao mesmo tempo, busca-se interpretar o verdadeiro significado do trabalho apresentado em relação aos objetivos propostos e ao tema (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 21).

Quadro 3: Organização metodológica do estudo.

OBJETIVOS	SUJEITOS	TECNICA DE COLETA DE DADOS	TECNICA DE ANALISE
Identificar os fatores que influenciam a satisfação no ambiente laboral, na perspectiva do gerente regional;	Gerente Regional	Entrevista	Relação com a teoria; análise de discurso; Transcrição de dados.
Mensurar o grau de Satisfação laboral dos colaboradores nas dimensões do trabalho;	Colaboradores	Questionário	Planilha do Excel 2010; elaboração de graficos; Transcrição dos dados; e relação com a teoria
Destacar os fatores de satisfação e insatisfação na perspectiva dos colaboradores da concessionária;	Colaboradores	Questionário	Planilha do Excel 2010; elaboração de graficos; Transcrição dos dados; e relação com a teoria
Comparar a percepção da satisfação no trabalho do gestor e dos colaboradores;	Colaboradores / Gerente Regional	Questionários e Entrevista	Relação com a teoria; análise de discurso; Transcrição de dados.

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Desta maneira, o objetivo da análise e interpretação de dados é analisar um determinado conjunto de dados, identificá-los e, posteriormente responder o problema de pesquisa bem como os objetivos do estudo em questão.

Os dados obtidos do questionário aplicado aos colaboradores foram tabulados no programa de Planilha Eletrônica da Microsoft Excel 2010, logo após, foram gerados gráficos informativos contendo texto corrido com as considerações obtidas. A entrevista com o Gerente regional foi realizada através da análise de discurso que, segundo Flik (2009) é uma reconstrução das versões ditas pelos participantes, neste caso o gerente regional da concessionária. Após estas duas etapas, foram feitas as confrontações dos resultados dos colaboradores em comparação a visão do gerente regional obtida através da entrevista, ainda, posterior a isso, se tem a reflexão dos resultados com a teoria.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa do trabalho será realizada a confrontação das informações obtidas através do questionário estruturado através da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) aplicado aos colaboradores com a entrevista realizada com o gerente regional da organização. A estruturação do capítulo abrange as cinco dimensões da satisfação no trabalho, sendo: Satisfação com os colegas, Satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza de trabalho e, satisfação com as promoções (SIQUEIRA, 2008). Apresenta-se a seguir, os dados demográficos da população estudada.

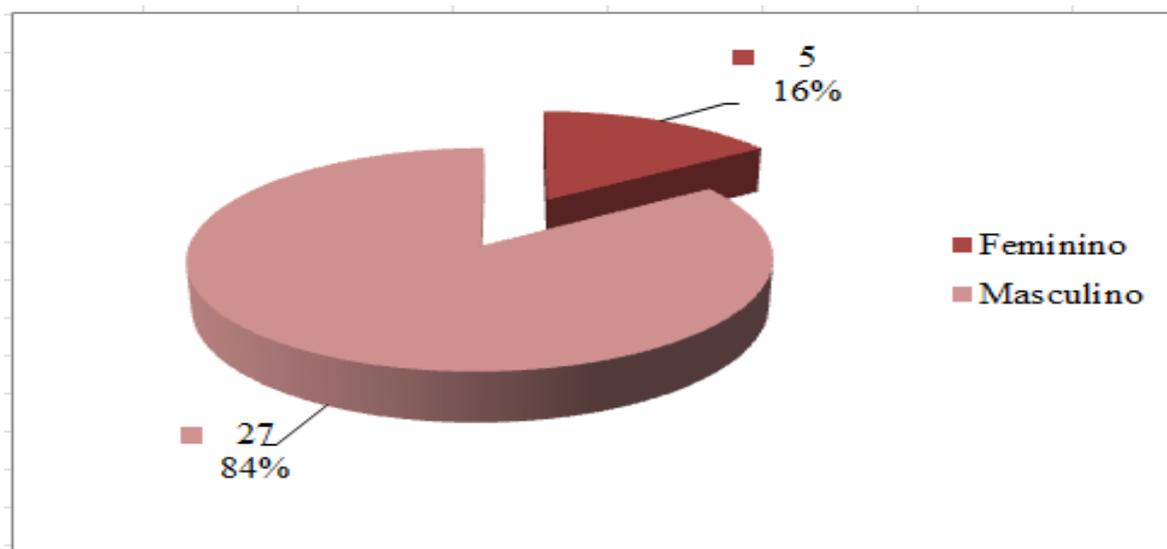
4.1. DADOS DEMOGRÁFICOS

A população estudada se refere aos trabalhadores de uma concessionária do oeste de Santa Catarina formada por 37 indivíduos, incluindo neste total o gerente e os colaboradores. A compilação dos dados realizou-se com 32 respostas, número este de indivíduos respondentes, representando desta forma, 87% das pessoas.

Os dados demográficos são essenciais para identificar o perfil dos respondentes, desta maneira, com o intuito de complementar a pesquisa foi aplicada perguntas sobre, gênero, faixa etária, Estado civil, se possuem filhos, se são os principais provedores de renda da família, grau de instrução, se exerce supervisão no setor em que trabalha, tempo de emprego na concessionária e a identificação do sentimento de satisfação com o trabalho que exerce.

Deste modo, o primeiro dado demográfico perguntado foi sobre Gênero, notando-se que, conforme o Gráfico 1, predomina os respondentes do sexo masculino com 84% (Vinte sete homens) enquanto que feminino, representando 16% (Cinco mulheres). Com base neste dado, se percebe que a predominância do gênero masculino é grande, pois, por se tratar de uma concessionária de veículos pesados, e, a mesma representar um grande fluxo de serviços relacionados à mecânica e trabalhos pesados, há muitos trabalhadores, formando assim a grande parcela respondente.

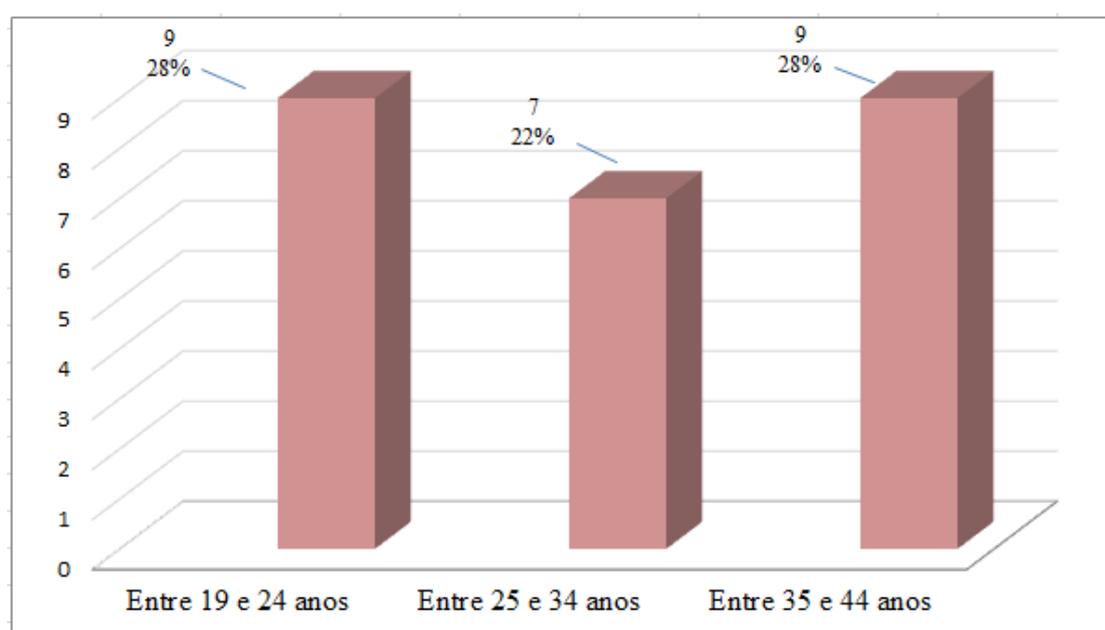
Gráfico 1: Gênero



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Outro dado importante é a faixa etária dos indivíduos, como se pode observar no gráfico 2, a predominância de pessoas mais jovens na organização, 28% (Nove pessoas) de jovens entre 19 e 24 anos, como outra faixa etária expressiva, 22% (Sete pessoas) estão entre 25 e 34 anos, somado, as duas faixas etárias formam em seus total 40%, demonstrando que a concessionária abre portas para jovens buscarem demonstrar seu diferencial no mercado de trabalho. 28 % (Nove pessoas) estão entre 35 e 44 anos.

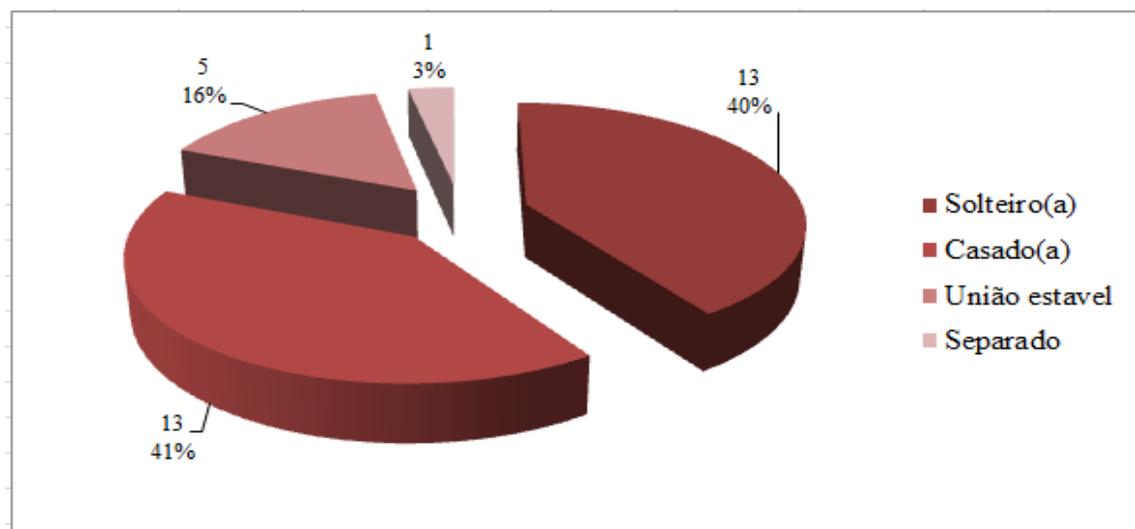
Gráfico 2: Faixa etária



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

No que tange estado civil, coincidentemente, o gráfico 3 demonstra que 40 % (Treze pessoas) dos colaboradores são solteiros e, 40% (Treze Pessoas) são casados, sendo que uma pequena parte possui união estável 16% (Cinco pessoas) e, somente 3% (Uma Pessoa) encontram-se separado.

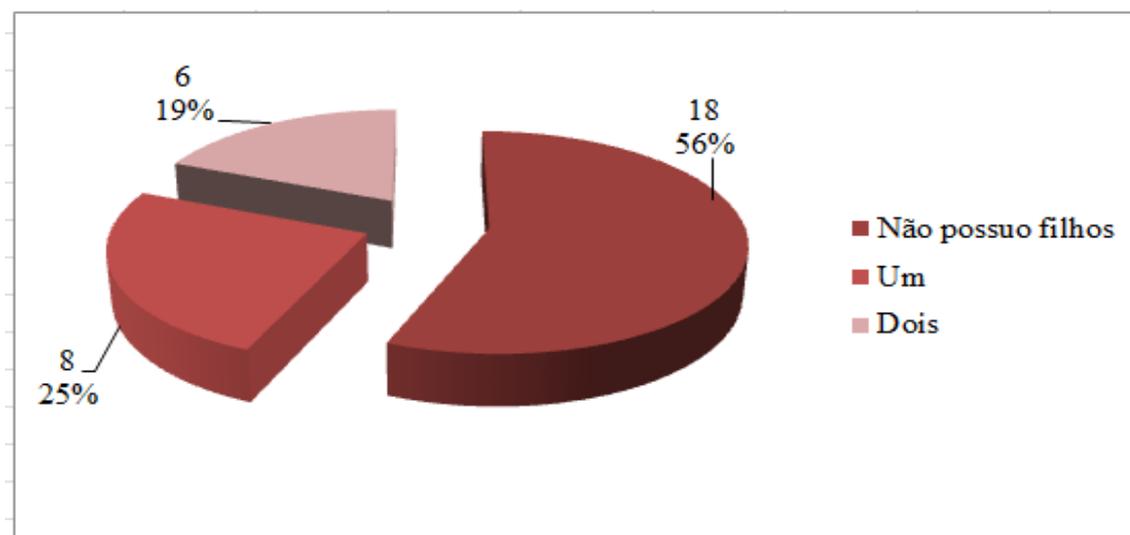
Gráfico 3: Estado civil



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Com relação a filhos, o gráfico 4, mostra que, 56% (Dezoito Pessoas) dos respondentes não possuem filhos, 25% (Oito Pessoas) possuem apenas um filho e, 19% (Seis pessoas) dois filhos. Neste dado, se percebe que a maioria dos colaboradores (18 pessoas) embora casados ou, em uma união estável, optam por não terem filhos tão cedo.

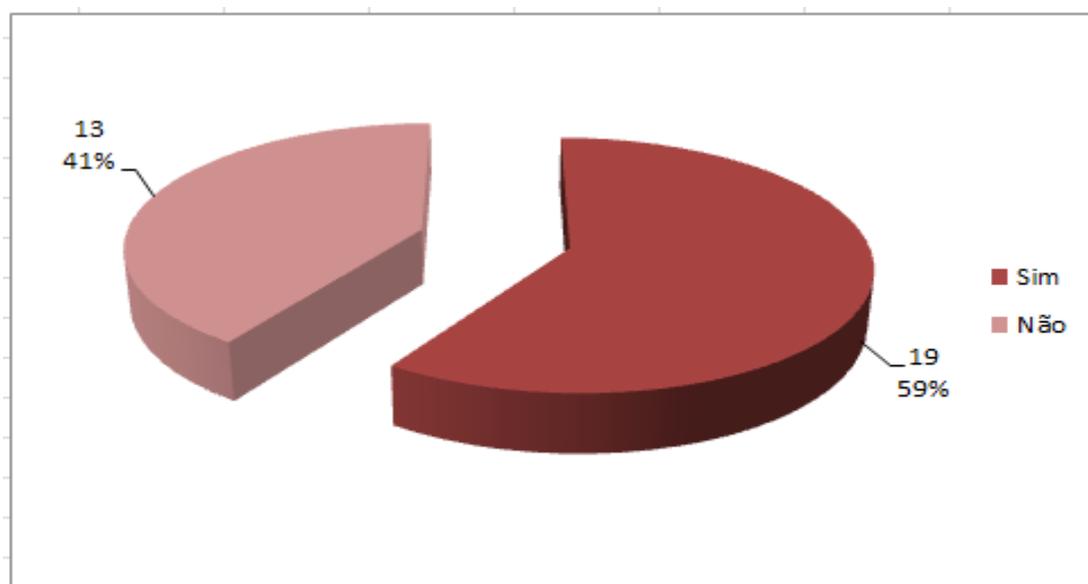
Gráfico 4: Possui filhos



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Ao que se refere à provisão de renda familiar, o gráfico 5, demonstra que 59% (Dezenove pessoas) dos colaboradores são responsáveis por sustentar suas famílias, enquanto que, 41% (Treze pessoas) ainda assumem esse compromisso diretamente.

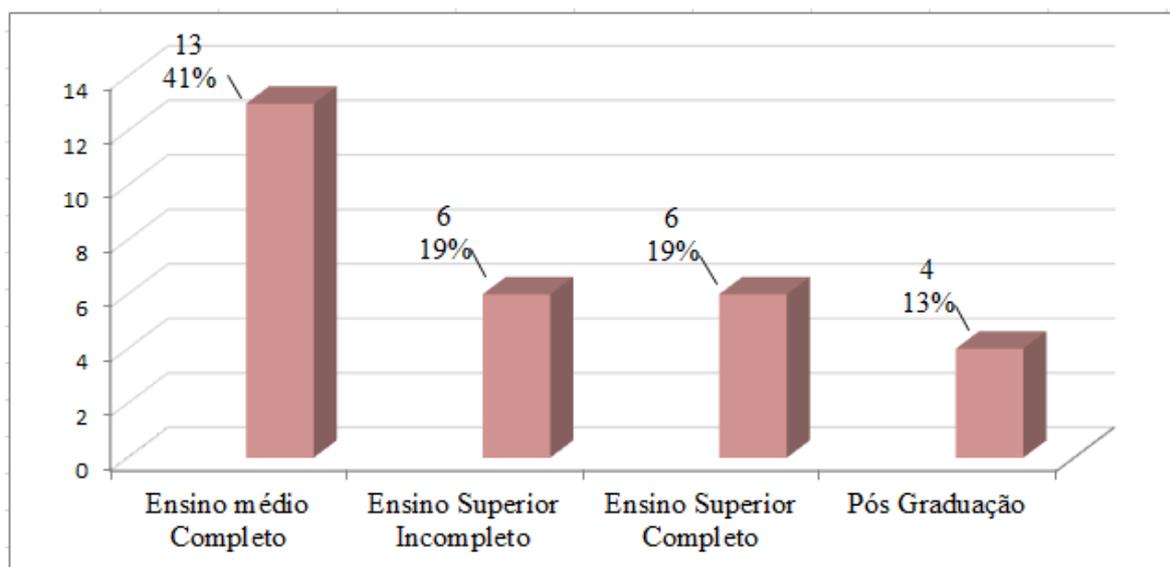
Gráfico 5: Provedor de renda familiar



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Analisando o grau de instrução dos colaboradores demonstrado no gráfico 6, pode-se notar que, a grande parte dos colaboradores 41% (Treze pessoas) possuem ensino médio completo, seguido de 19% (Seis pessoas) que ainda estão cursando ensino superior, da mesma maneira, 19% (Seis pessoas) que já se encontram formados, com 13% (Quatro pessoas) já possuem pós graduação. O que pode se perceber que, os indivíduos, em sua grande parte são jovens, estão buscando conhecimento com o intuito de qualificar corretamente para o mercado de trabalho.

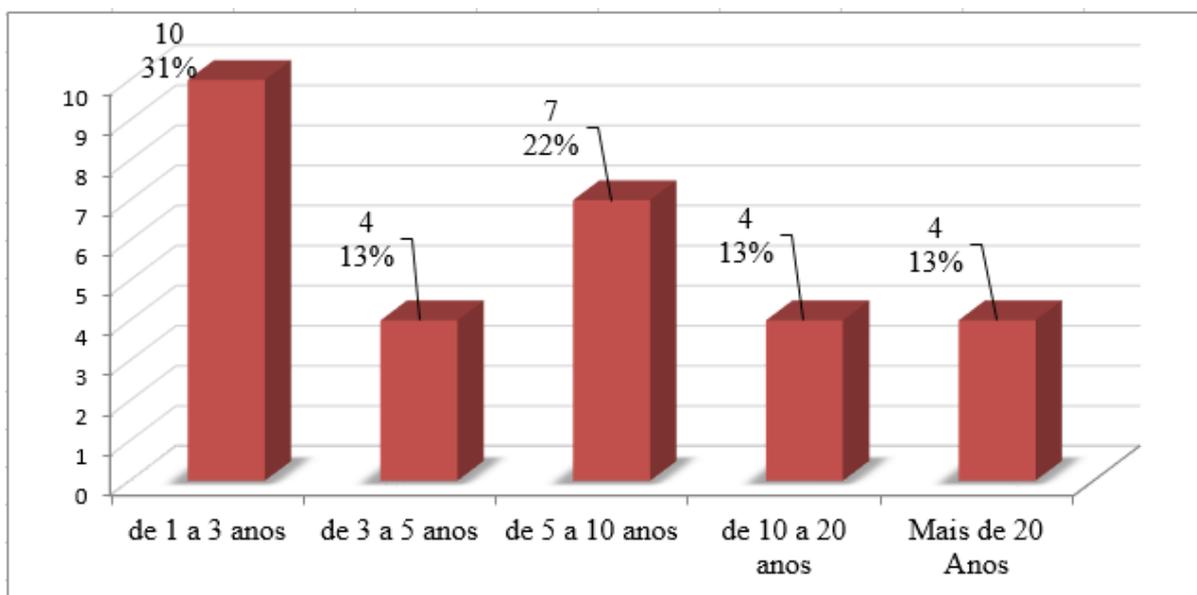
Gráfico 6: Grau de instrução



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O gráfico 7, se refere ao dado de tempo de trabalho na concessionária. A maior incidência de respostas foi no período de 1 a 3 anos de trabalho, com dez pessoas (31%), na sequência, o tempo de 5 a 10 anos, com 7 pessoas representando 22% da população. Observa-se que a maioria das pessoas possuem um tempo consideravelmente curto na concessionária (entre 1 e 3 anos), podendo ser reflexo de vários fatores, novos processos de contratações, rotatividade do pessoal, jovens ingressando no mercado de trabalho, como pode ser notado no gráfico 2 – Faixa etária.

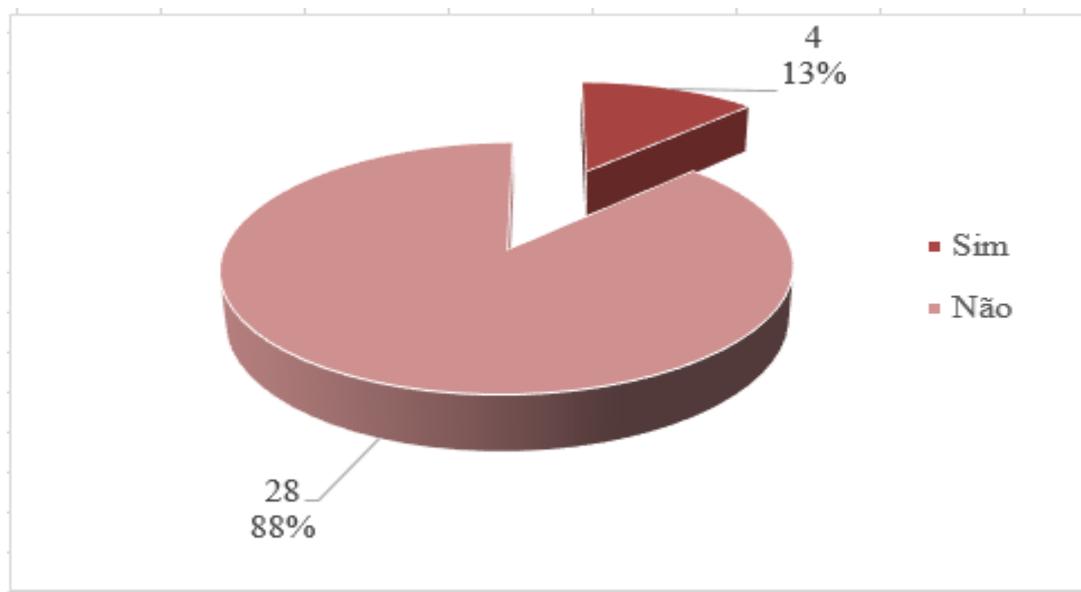
Gráfico 7: Tempo de trabalho na concessionária



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O Gráfico 8, se refere a supervisão, onde foi constatado que, vinte e oito pessoas não exercem nenhum tipo de supervisão (88%), enquanto que, somente 4 pessoas exercem supervisão (13%). Observa-se que as pessoas que exercem supervisão na concessionária são os gerentes e supervisores de setor, os demais são subordinados.

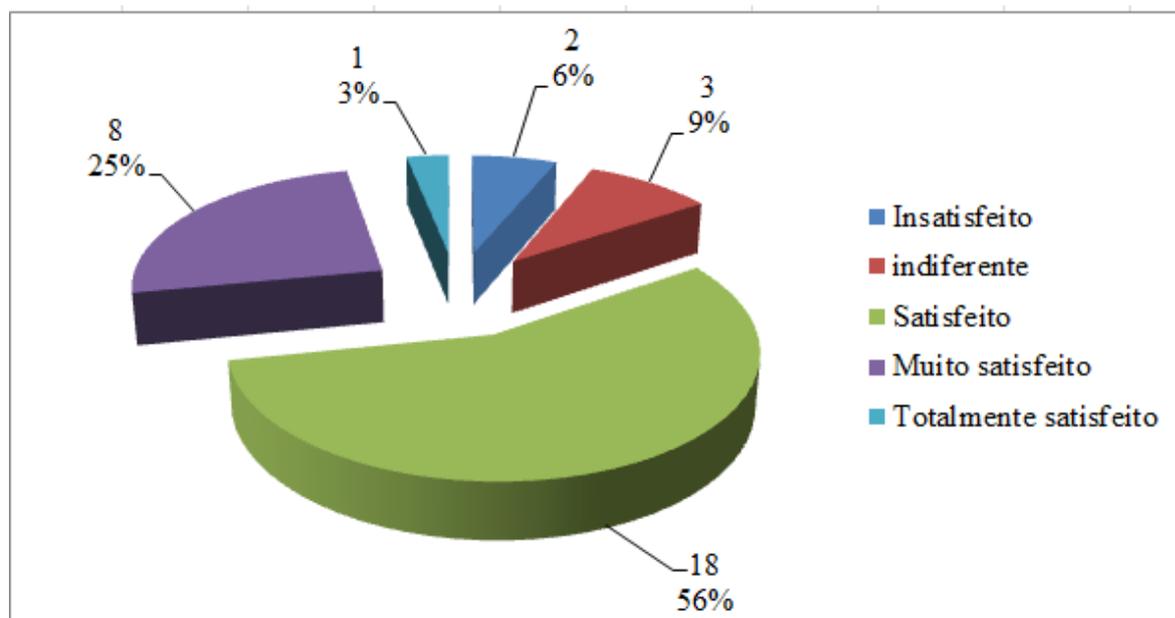
Gráfico 8: Exerce supervisão sobre outras pessoas



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O último dado perguntado aos colaboradores foi referente à satisfação de trabalhar na concessionária. O gráfico 9, apresenta dezoito pessoas satisfeitas com o seu trabalho representando 56%, seguido de oito pessoas que se sentem muito satisfeitas (25%), Uma pequena parcela (9%) dos colaboradores tem indiferença sobre o sentimento (três pessoas), enquanto que, apenas duas pessoas sentem insatisfação em trabalhar na empresa (6%), com (3%) de representatividade apenas uma pessoa da população estudada se encontra insatisfeito com o trabalho.

Gráfico 9: Satisfação com o trabalho



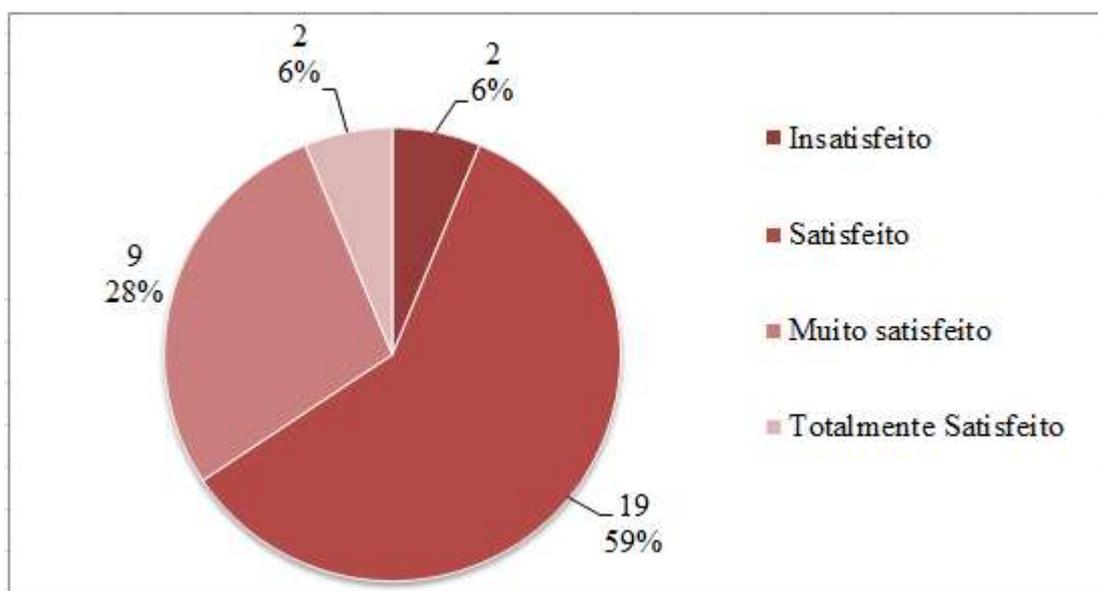
Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A partir dos dados demográficos expostos acima, pode-se caracterizar o perfil dos respondentes da concessionária, como expressamente masculinos, faixa etária entre 19 e 24 anos, sem filhos, responsáveis pela provisão familiar, com ensino médio completo e em ascensão, com tempo médio de empresa de 1 a 3 anos, não exercendo supervisão sobre colegas e com satisfação de trabalhar na concessionária. Com esses dados segue-se então para a análise e a interpretação de cada uma das cinco dimensões da satisfação no trabalho.

4.2. SATISFAÇÃO COM COLEGAS

No que diz respeito à primeira dimensão a ser analisada, a satisfação com os colegas, identificou-se na pergunta relacionada ao entendimento sobre o “nível de colaboração dos colegas de trabalho” que a maioria dos colaboradores (dezenove pessoas) se sentem satisfeitos com a colaboração de seus colegas na concessionária, representando 59% das respostas, outro ponto importante a se destacar é o contentamento de oito colaboradores que se dizem ‘muito satisfeitos’, bem como dois indivíduos que se sentem totalmente satisfeitos com os colegas, conforme destacado no gráfico 10, também é possível verificar a insatisfação por parte de dois colaboradores. De acordo com a teoria, a satisfação com colegas de trabalho proporciona aos indivíduos desenvolver um maior comprometimento organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE Jr, 2004).

Gráfico 10: Colaboração dos colegas de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quando se analisa a pergunta “Colaboração dos colegas de trabalho”, através da média ponderada evidenciada na Tabela 1, se percebe que o escore médio é de 5,3, (Respostas entre 5,0 e 7,0 representam satisfação) representando, portanto, uma média de respondentes que apresentam um grau de satisfação.

Tabela 1: Colaboração dos colegas de trabalho - Média Ponderada

Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Escore Médio	Grado de satisfação com a Dimensão	Nº Respondentes
1 = Totalmente Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	
2 = Muito Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	
3 = Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	2
4 = Indiferente	4,0 até 4,9	Indiferença	
5 = Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	19
6 = Muito Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	9
7 = Totalmente Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	2
Média Ponderada:			5,3

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A segunda pergunta que compõe a dimensão é a “amizade demonstrada pelos colegas de trabalho”, a maioria dos colaboradores (Quinze pessoas) apontam estarem satisfeitos (47%), nesta mesma linha de raciocínio, onze colaboradores se encontram ‘muito satisfeitos’, representando 34% dos respondentes, conforme demonstrado na tabela 2 nas colunas de frequência absoluta e relativa².

Tabela 2: Amizade demonstrada pelos colegas de trabalho

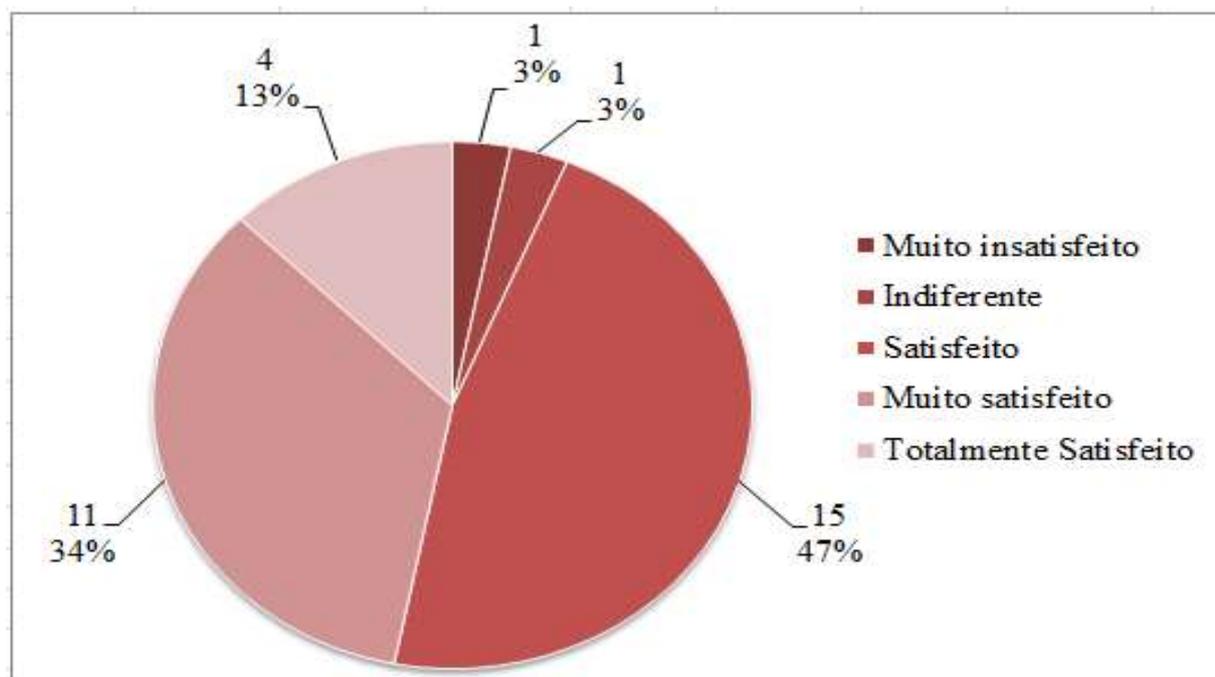
Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Frequencia Absoluta (FA)	Frequencia Relativa (FR)	Grau de satisfação com a Dimensão
1 = Totalmente Insatisfeito			Insatisfação
2 = Muito Insatisfeito	1	3%	Insatisfação
3 = Insatisfeito			Insatisfação
4 = Indiferente	1	3%	Indiferença
5 = Satisfeito	15	47%	Satisfação
6 = Muito Satisfeito	11	34%	Satisfação
7 = Totalmente Satisfeito	4	13%	Satisfação
Total	32	100%	
			= Maior numero de respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Ainda, se percebe no gráfico 11, que apenas uma pequena parcela (3%) se sente muito insatisfeita e, apenas 3% se sente indiferente com a amizade demonstrada pelos colegas. Esses dados são possivelmente reflexos de amizades construídas fora do ambiente de trabalho, com encontros para confraternizações, conversas informais, encontros e vários tipos de encontros diversos, irradiando diretamente para dentro do ambiente laboral.

² A frequência relativa é o resultado obtido da divisão entre a frequência absoluta (valor observado na população) e a quantidade de elementos da amostra. Apresentada na forma de porcentagem utilizada para melhor visualização dos resultados.

Gráfico 11: Amizade demonstrada pelos colegas de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Ainda, ao analisar a tabela 2, que apresenta a média ponderada da questão que versa sobre o relacionamento entre colegas de trabalho, se percebe que o número médio apresentado está acima de 5,0, (Score médio de 5,5), portanto, pode ser considerada uma pergunta que demonstra um grau de satisfação em sua percepção geral.

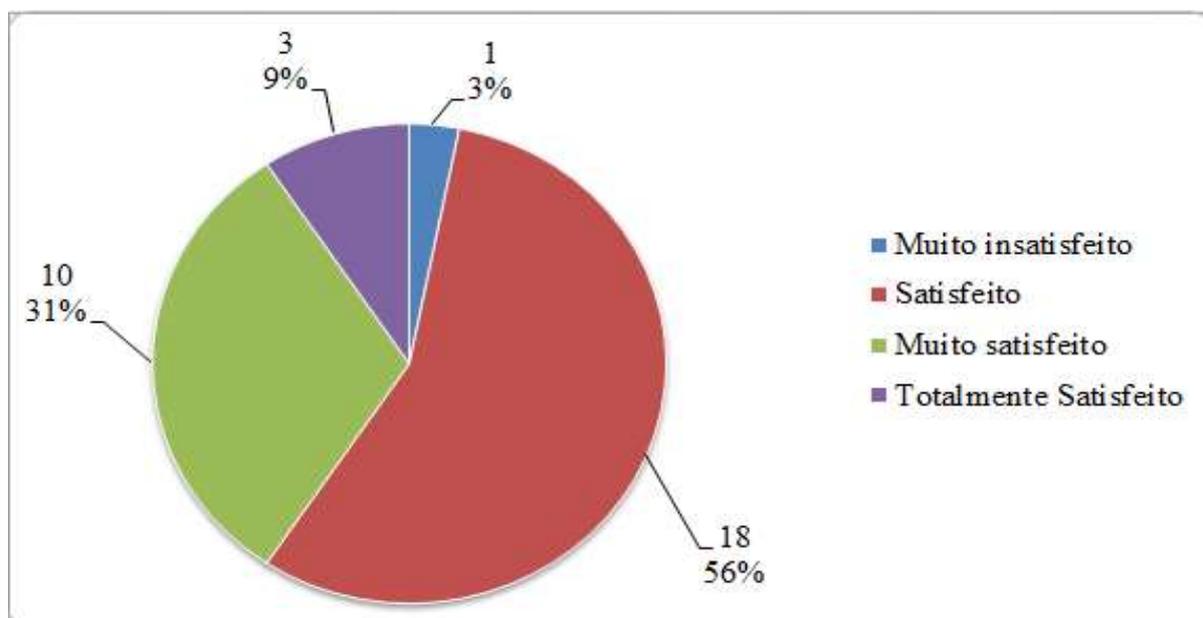
Tabela 3: Amizade demonstrada pelos colegas de trabalho - Média Ponderada

Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Escore Médio	Grau de satisfação com a Dimensão	Nº Respondentes
1 = Totalmente Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	
2 = Muito Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	1
3 = Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	
4 = Indiferente	4,0 até 4,9	Indiferença	1
5 = Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	15
6 = Muito Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	11
7 = Totalmente Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	4
Média Ponderada:			5,5

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

No gráfico 12, pode se observar a questão sobre a percepção do colaborador a respeito do “relacionamento com os colegas de trabalho”, onde, dezoito colaboradores se sentem “satisfeitos” representando 56% dos respondentes, em seguida encontram-se dez colaboradores “muito satisfeitos” e ainda, três colaboradores (9%) se sentem totalmente satisfeitos com seus colegas em relação ao relacionamento entre os colegas de trabalho, apenas 3% dos respondentes se sentem muito insatisfeitos. Portanto, 97% dos colaboradores da concessionária se sentem satisfeitos com relação ao relacionamento entre colegas.

Gráfico 12: Relacionamento entre colegas de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Complementando a questão acima, apresenta-se a média ponderada demonstrada na tabela 4, podendo-se perceber que a média das respostas dos colaboradores se mantém satisfatório, isto é, o escore médio representa que números superiores a 5,0 representam satisfação, tal pergunta apresentou número médio de 5,4.

Tabela 4: Relacionamento entre colegas de trabalho - média ponderada

Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Escore Médio	Grau de satisfação com a Dimensão	Nº Respondentes
1 = Totalmente Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	
2 = Muito Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	1
3 = Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	
4 = Indiferente	4,0 até 4,9	Indiferença	
5 = Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	18
6 = Muito Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	10
7 = Totalmente Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	3
Média Ponderada:			5,4

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

No que diz respeito à questão “quantidade de amigos no trabalho”, percebe-se na tabela 5 de frequência absoluta e frequência relativa que a quantidade de colaboradores satisfeitos é elevada, sendo ao todo dezenove pessoas com representatividade de 59%, ainda, outras oito pessoas se enquadram nos quesitos de muita satisfação (25%), destaca-se ainda, uma pequena parcela de colaboradores que se sentem totalmente satisfeitos (6%) a apenas um colaborador se sente insatisfeito com a questão (3%).

Tabela 5: Quantidade de amigos no trabalho

Escala de satisfação no Trabalho	Frequencia	Frequencia	Grau de satisfação com a
1 = Totalmente Insatisfeito	1	3%	Insatisfação
2 = Muito Insatisfeito			Insatisfação
3 = Insatisfeito			Insatisfação
4 = Indiferente	2	6%	Indiferença
5 = Satisfeito	19	59%	Satisfação
6 = Muito Satisfeito	8	25%	Satisfação
7 = Totalmente Satisfeito	2	6%	Satisfação
Total	32	100%	
			= Maior numero de respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Na tabela 6, quando analisada a questão sobre quantidade de amigos no trabalho se através da média ponderada, percebe-se que o número médio apresentado é superior a 5,0, mais especificamente 5,2, demonstrando, portanto, que a média de respondentes representa um grau de satisfação positivo quanto ao que foi perguntado.

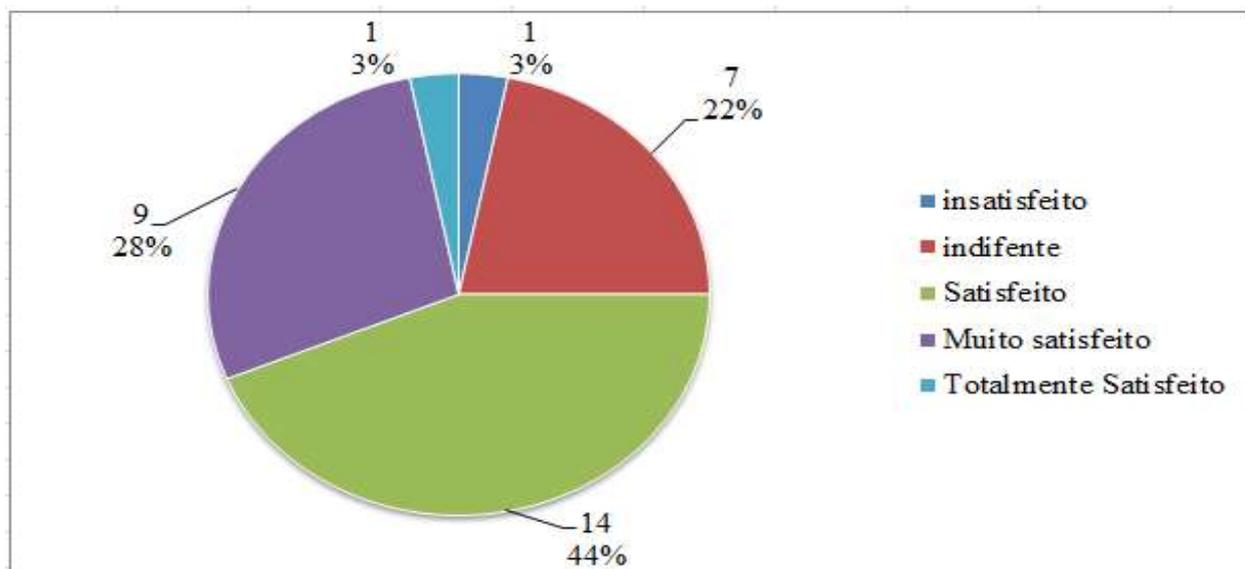
Tabela 6: quantidade de amigos no trabalho - média ponderada

Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Escore Médio	Grau de satisfação com a Dimensão	Nº Respondentes
1 = Totalmente Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	1
2 = Muito Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	
3 = Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	
4 = Indiferente	4,0 até 4,9	Indiferença	2
5 = Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	19
6 = Muito Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	8
7 = Totalmente Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	2
Média Ponderada:			5,2

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Na última pergunta da primeira dimensão perguntou-se sobre a questão de “Confiança do colaborador em relação aos seus colegas de trabalho”, percebendo então que, 44% dos colaboradores está satisfeito com a questão, seguido de 28% de muita satisfação esboçada por nove colaboradores, enquanto que sete pessoas demonstram um estado de indiferença (22%). Já uma pequena quantidade de colaboradores, apenas uma pessoa demonstra estar insatisfeito (3%), e ao seu extremo positivo, uma pessoa se sente totalmente satisfeita (3%). Assim como nas demais perguntas da primeira dimensão estudada, constatam-se que os colaboradores se sentem em sua grande maioria, satisfeitos com seus colegas de trabalho, reflexos possivelmente de uma equipe que mantém um clima sadio em contrapartida, se cria laços afetivos positivos.

Gráfico 13: Confiança com os colegas de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Concluindo a dimensão de satisfação com colegas se apresenta a média ponderada da última questão (TABELA 7) que versa sobre confiança com os colegas de trabalho, percebendo que o número médio de respostas permaneceu superior a 5,0 (Média ponderada de 5,1), caracterizando que a pergunta em questão representa satisfação por parte dos respondentes. Pode-se evidenciar que quando se analisa todas as questões através da média ponderada desta satisfação, o número médio de respostas permanece superior a 5,0, portanto representando uma dimensão satisfatória na visão de seus colaboradores.

Tabela 7: Confiança com os colegas de trabalho - média ponderada

Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Escore Médio	Grado de satisfação com a Dimensão	Nº Respondentes
1 = Totalmente Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	
2 = Muito Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	
3 = Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	1
4 = Indiferente	4,0 até 4,9	Indiferença	7
5 = Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	14
6 = Muito Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	9
7 = Totalmente Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	1
Média Ponderada:			5,1

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Para se fazer uma comparação com as respostas dos colaboradores, foi realizada uma entrevista com o gerente regional da concessionária conforme apêndice III. Na primeira pergunta direcionada ao gerente regional foi perguntado que, na visão de gerência, como é avaliada a relação dos colaboradores no ambiente de trabalho em relação a alguns aspectos como a colaboração nas atividades, relacionamento interpessoal e a respeito do grau de confiança demonstrado entre os colaboradores.

O gerente regional declara que a relação entre os colaboradores é consideravelmente boa, que prioriza a contratação de pessoas que somem para a organização e que colaborem umas com as outras, que o convívio seja prazeroso, pois considera o trabalho como sendo um local que ficamos grande parte de nosso tempo, sendo assim, é necessário se manter uma relação agradável. Destaca que nenhuma empresa se desenvolve sem uma base sólida, pautada em confiança, reciprocidade e respeito mútuo entre todos. Prioriza estar sempre disponível para conversas e que faz toda a diferença para uma equipe de trabalho, pois se sentem mais confiantes.

Analisando a visão da gerência com as respostas dos colaboradores, obtidas através do questionário, se percebe que as duas linhas de pensamento andam em sintonia quanto à dimensão de satisfação com os colegas, que a maioria dos colaboradores se sentem satisfeitos com os colegas que possuem dentro da empresa. Neste sentido, a concessionária busca contratar pessoas que colaborem tanto profissionalmente na busca por resultados empresariais, quanto coletivamente, com colegas de trabalho, buscando um ambiente agradável para todos.

Após esta comparação, ainda, se percebe que das cinco questões realizadas nesta primeira dimensão, o grau de contentamento dos colaboradores em relação aos seus colegas sempre foi superior a 75% de satisfação, tendo picos de até 95%, o que demonstra um índice positivo para esta dimensão.

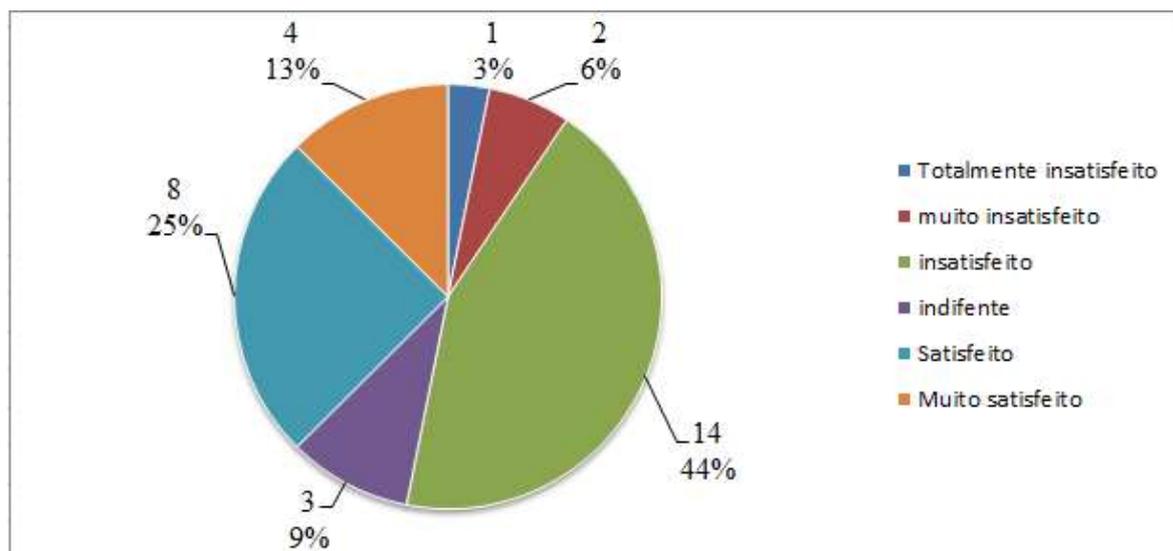
Relacionando esta dimensão com a teoria, podemos citar a teoria de McClelland que trata de três necessidades biológicas dos indivíduos, a saber: Poder, afiliação e a realização, que, se relacionam e variam em intensidades diferentes, influenciada e dependente de cada perfil psicológico em que o indivíduo estiver submetido. Podendo assim ser relacionada com a segunda necessidade desta teoria, a afiliação, “Quando a necessidade mais forte é a de afiliação, a pessoa centra sua atenção na manutenção de seus relacionamentos interpessoais” (GONDIM; SIQUEIRA, 2004, p. 151).

Ainda podemos citar a contribuição da teoria de Knapik (2008) que descreve que as empresas são criadas pelos homens e são conservadas por eles mesmos, como também são compostas por pessoas que da mesma maneira que as empresas possuem objetivos delimitados, necessitam estar em perfeita sintonia para que essa associação gere frutos positivos, para cada indivíduo, para os colaboradores envolvidos, que buscam satisfazer suas necessidades, básicas, pessoais, sociais e profissionais como também para a empresa, criando oportunidades de crescimento e desenvolvimento, buscando os resultados almejados. Para isso, a instituição necessita oferecer um clima organizacional favorável, uma cultura diferenciada que propicie aos gerentes gerenciar seus talentos, possibilitando a geração de satisfação no trabalho dos indivíduos.

4.3. SATISFAÇÃO COM SALÁRIO

A segunda dimensão que engloba a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) é a satisfação com o salário, neste sentido, a primeira pergunta relacionada à segunda dimensão esta exposta no gráfico 14, referindo-se ao “salário comparado ao quanto o colaborador trabalha na concessionária”, assim, quatorze colaboradores sentem-se insatisfeitos com seu salário, representando 44% dos colaboradores, ao extremo positivo, se encontram oito colaboradores satisfeitos com o salário recebido. Em proporções menores se encontram 4% dos colaboradores com muita satisfação, 6% dos indivíduos com muita insatisfação e, 3% totalmente insatisfeitos com seus salários.

Gráfico 14: Salário comparado ao trabalho realizado na concessionária



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O que pode se observar neste gráfico mencionado acima, é que apenas uma parcela dos colaboradores está satisfeito com seus salários representando apenas 38%, em contrapartida, quatro pessoas se sentem indiferença em relação ao salário que recebe. O índice predominante que mais chama atenção é os 53% de colaboradores que se sentem insatisfeitos com os salários recebidos, tal insatisfação pode estar aliada a vários outros fatores, um deles pode ser sobrecarga de atividades (CHIAVENATO, 2010), pela concessionária possuir um quadro de funcionários enxuto, muitas vezes por conta disso, a inadequada divisão de tarefas, fazendo com que se desperte no colaborador um sentimento de insatisfação, por realizar muitas tarefas e receber o mesmo salário que um colega que possui menos responsabilidades.

Corroborando com o explanado acima, apresenta-se na tabela 8, a análise da questão “Salário comparado ao trabalho realizado na concessionária” através da média ponderada, podendo então perceber que o número médio apresentou-se insatisfatório, isto é, a média calculada ficou dentro dos índices do escore médio de 1,0 até 3,9 que representa um grau de insatisfação médio por parte dos respondentes.

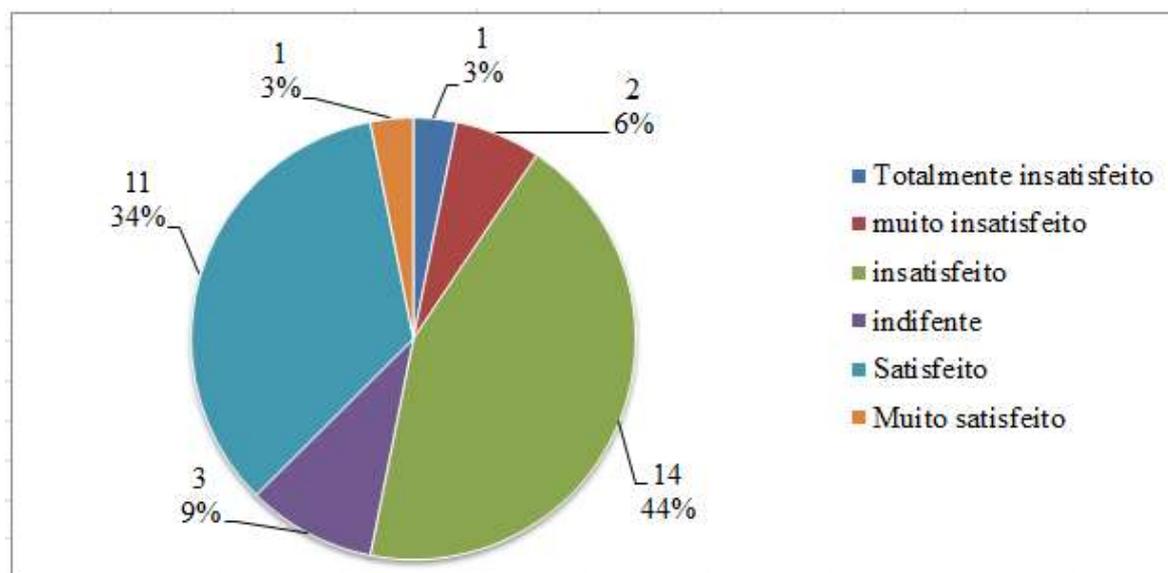
Tabela 8: Salário comparado ao trabalho realizado na concessionária - média ponderada

Escola de satisfação no Trabalho (EST)	Escore Médio	Grau de satisfação com a Dimensão	Nº Respondentes
1 = Totalmente Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	1
2 = Muito Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	2
3 = Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	14
4 = Indiferente	4,0 até 4,9	Indiferença	3
5 = Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	8
6 = Muito Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	4
7 = Totalmente Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	
Média Ponderada:			3,8

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A segunda pergunta da dimensão versa sobre o “salário recebido comparado a capacidade profissional do colaborador”, no gráfico 15, verifica-se que onze colaboradores demonstram satisfação com o salário recebido, apenas uma pessoa demonstra total satisfação com o salário recebido, respectivamente os totais em percentuais são 34% e 3%.

Gráfico 15: Salário em comparação a capacidade profissional



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Já na tabela 9, é possível verificar que quatorze colaboradores demonstram insatisfação salarial, na mesma linha de raciocínio, outros dois colaboradores se sentem muito insatisfeitos e um colaborador se sente totalmente insatisfeito no que diz respeito ao salário,

percentual que somado ao todo representa 53% dos respondentes. Já 9% (três respondentes) sentem indiferença quanto ao questionado. Novamente, os dados demonstram um descontentamento dos colaboradores quanto à satisfação relacionada à capacidade profissional, como já mencionado, tal descontentamento pode ser em função do colaborador não se sentir motivado por desempenhar varias funções e a recompensa que recebe pelos seus trabalhos ser considerada inferior a de suas expectativas.

Tabela 9: Salário em comparação a capacidade profissional

Escala de satisfação no Trabalho	Frequencia	Frequencia	Grau de satisfação com a
1 = Totalmente Insatisfeito	1	3%	Insatisfação
2 = Muito Insatisfeito	2	6%	Insatisfação
3 = Insatisfeito	14	44%	Insatisfação
4 = Indiferente	3	9%	Indiferença
5 = Satisfeito	11	34%	Satisfação
6 = Muito Satisfeito	1	3%	Satisfação
7 = Totalmente Satisfeito			Satisfação
Total	32	100%	
			= Maior numero de respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quando se analisa a tabela 10, que apresenta os resultados através da média ponderada pode-se perceber que o número médio de respondentes permanece abaixo de 3,9, caracterizando desta forma, um grau de insatisfação quanto à questão estudada.

Tabela 10: Salário em comparação a capacidade profissional - média ponderada

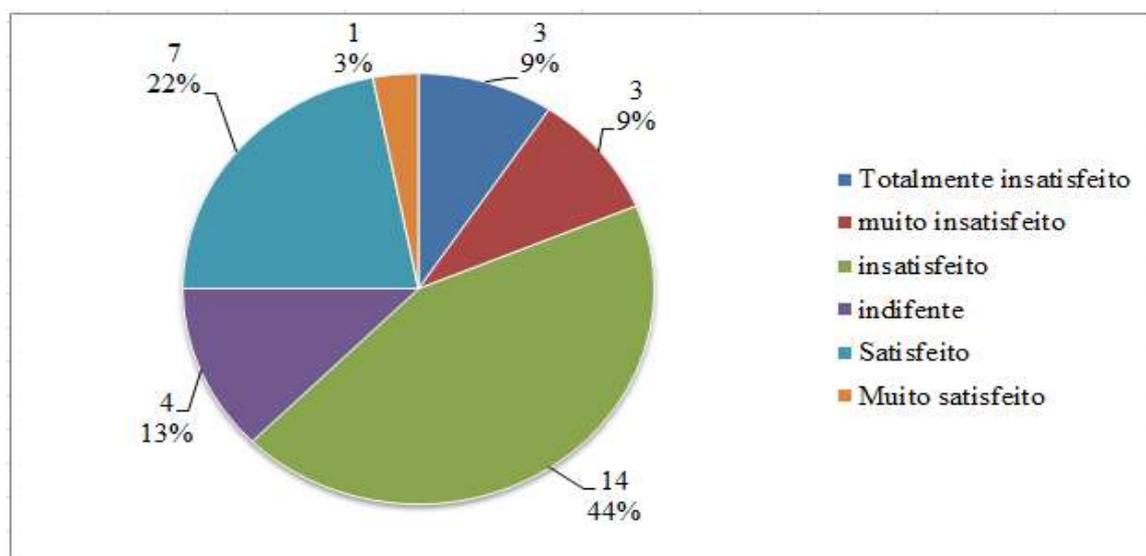
Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Escore Médio	Grau de satisfação com a Dimensão	Nº Respondentes
1 = Totalmente Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	1
2 = Muito Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	2
3 = Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	14
4 = Indiferente	4,0 até 4,9	Indiferença	3
5 = Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	11
6 = Muito Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	
7 = Totalmente Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	1
		Média Ponderada:	3,8

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

No que se refere ao “Salário comparado ao custo de vida”, averígua-se que vinte colaboradores de alguma forma não se sentem satisfeitos com seu salário, respectivamente, estratificando, percebe-se que quatorze colaboradores se sentem insatisfeitos (44%), sem seguida, três respondentes (9%) se sentem muito insatisfeitos e outros três colaboradores se enquadram nos quesitos de total insatisfação (9%), enquanto que sete colaboradores se sentem satisfeitos com a condição (22%), e apenas um respondente se sente totalmente satisfeito (3%). Quatro colaboradores responderam se sentir indiferentes com relação ao perguntado representando 13% dos respondentes.

Comparando o exposto com a teoria, pode se destacar que ao passo que as empresas se utilizam das tecnologias que avançam desenfreadamente dia após dia proporcionando as mesmas, crescimento entre outros benefícios e, principalmente buscando bons resultados e reduzindo seus custos, acabam prejudicando de certa forma o colaborador que enfrenta um contexto laboral dinâmico, que o obriga a buscar novas visões, conhecimentos, atualizações, a preocupação excessiva, levando o mesmo a ter um baixa qualidade de vida, causando muitas vezes o que chamamos de estresse (CARVALHO: SERAFIM, 1995).

Gráfico 16: Salário comparado ao custo de vida



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Na tabela 11, se percebe que a média ponderada apresentou um número inferior aos 3,9, demonstrando que a pergunta em questão apresenta um grau de insatisfação, o número encontrado através da média foi de 3,4, portanto se encaixando dentro do escore médio de insatisfação, que considera que médias que se encaixam dentro dos valores de 1,0 até 3,9 apresentam grau de insatisfação.

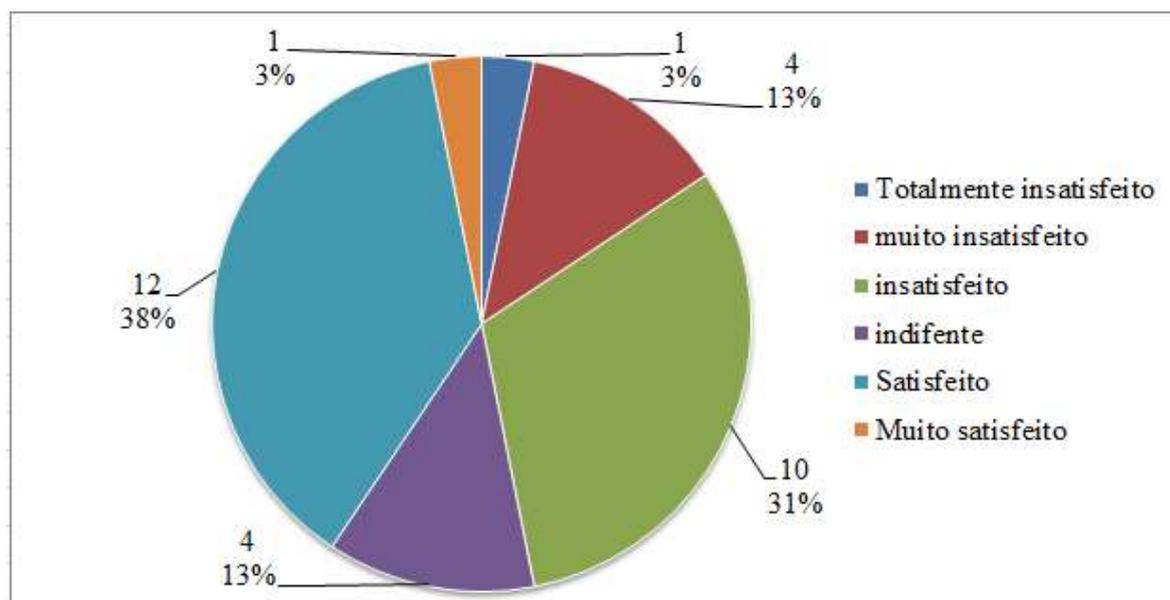
Tabela 11: Salário comparado ao custo de vida - média ponderada

Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Escore Médio	Grau de satisfação com a Dimensão	Nº Respondentes
1 = Totalmente Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	3
2 = Muito Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	3
3 = Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	14
4 = Indiferente	4,0 até 4,9	Indiferença	4
5 = Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	7
6 = Muito Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	1
7 = Totalmente Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	
Média Ponderada:			3,4

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Já com relação a “quantia em dinheiro recebida da empresa ao final de cada mês”, é possível visualizar no gráfico 17 que há uma variação nas respostas obtidas. Dez colaboradores demonstram estarem insatisfeitos, assim como quatro respondentes afirmam estar muito insatisfeitos, nesta linha de pensamento, ainda se percebe um respondente que afirma estar totalmente insatisfeito, somando, se tem um total de insatisfação de 47%. Enquanto que doze colaboradores apresentam estar satisfeitos, um colaborador apresenta estar totalmente satisfeito com a questão salarial. O percentual de colaboradores que se sentem indiferentes é de 13%. O número de pessoas que se sentem insatisfeitos é superior ao de colaboradores satisfeitos, assim como nas demais questões relacionadas, demonstrando que a dimensão salarial afeta os colaboradores negativamente.

Gráfico 17: Quantia em dinheiro recebida da empresa ao final de cada mês



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quando analisada a tabela 12, a média ponderada encontrada é de 3,8, isto é, significa que a pergunta que versa sobre a “Quantia em dinheiro recebida da empresa ao final de cada mês” apresenta um grau médio de insatisfação, pois fica dentro do escore médio (números entre 1,0 até 3,9 representam grau de insatisfação médio) que representa índices negativos.

Tabela 12: Quantia em dinheiro recebida da empresa ao final de cada mês - média ponderada

Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Escore Médio	Grado de satisfação com a Dimensão	Nº Respondentes
1 = Totalmente Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	1
2 = Muito Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	4
3 = Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	10
4 = Indiferente	4,0 até 4,9	Indiferença	4
5 = Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	12
6 = Muito Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	1
7 = Totalmente Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	
Média Ponderada:			3,8

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A seguir se encontra a última questão relacionada à dimensão de satisfação com o salário, esta, versa sobre a percepção do colaborador em relação “salário comparado aos esforços no ambiente trabalho”, pode se identificar na tabela 13, que os percentuais de colaboradores satisfeitos e insatisfeitos, novamente ficam muito próximos, na tabela somando

os percentuais de satisfação e indiferença, juntos representam 53%%, já os colaboradores insatisfeitos representam 47%.

Tabela 13: Salário comparado aos esforços no ambiente de trabalho

Escola de satisfação no Trabalho	Frequencia	Frequencia	Grau de satisfação com a
1 = Totalmente Insatisfeito	1	3%	Insatisfação
2 = Muito Insatisfeito	2	6%	Insatisfação
3 = Insatisfeito	12	38%	Insatisfação
4 = Indiferente	6	19%	Indiferença
5 = Satisfeito	11	34%	Satisfação
6 = Muito Satisfeito		0%	Satisfação
7 = Totalmente Satisfeito		0%	Satisfação
Total	32	100%	
			= Maior numero de respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

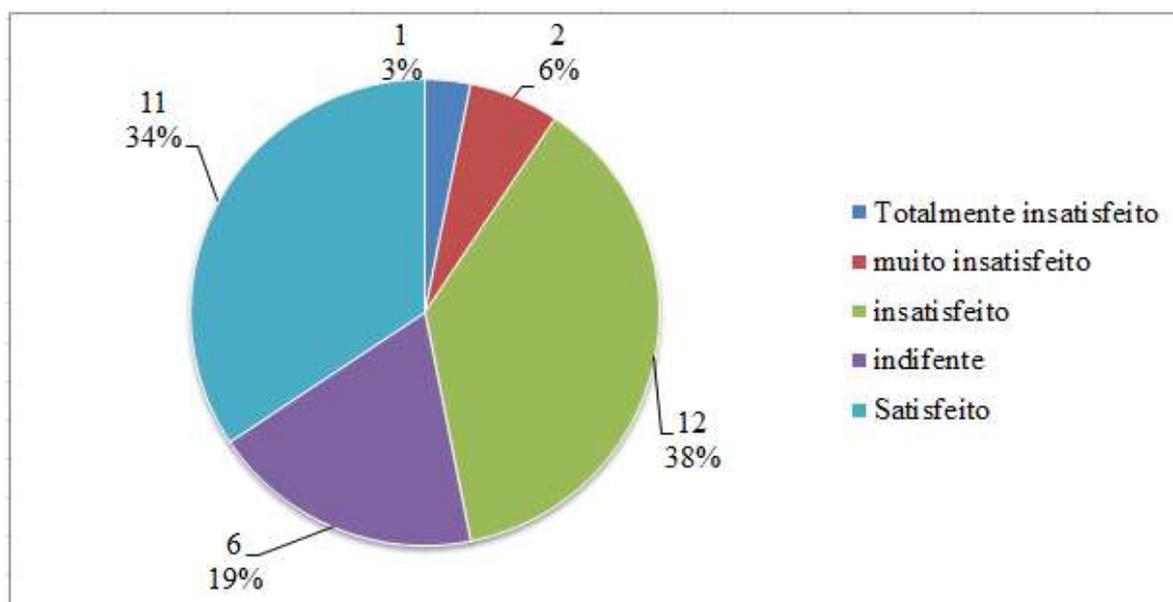
No gráfico pode se notar separadamente, que onze colaboradores se encontram satisfeitos com a questão, um número grande de pessoas se sentem indiferentes ao salário, em contrapartida, doze colaboradores se sentem insatisfeitos formando assim a grande maioria por índices, outros dois respondentes se sentem muito insatisfeitos, quando apenas um colaborador se sente totalmente insatisfeito com o salário recebido pela concessionária.

A insatisfação pode ser gerada pela concessionária oferecer diversos produtos e serviços que abrange todo o oeste catarinense, fazendo com que diariamente haja um fluxo grande de trabalhos a todas as áreas envolvidas, em especial a algumas áreas que desenvolvem trabalhos específicos que podem demorar mais ou menos tempo, dependendo do problema envolvido. Outro fator agravante da insatisfação é o quadro de colaboradores com número reduzido, criando assim sobrecarga de trabalho.

Correlacionado a teoria com o exposto, podemos citar a teoria da equidade desenvolvida por Stacey Adams, que aborda a percepção pessoal de um indivíduo sobre a igualdade e a justiça em relação ao trabalho desempenhado no ambiente de trabalho.

Nesta teoria as pessoas relacionam seus trabalhos entre o que percebem ter investido aos benefícios recebidos. O colaborador compara seus trabalhos com aos dos colegas, se justiça e igualdade nas tarefas realizadas sente equidade, do contrario, identifica a inequidade. (MAÇÃES, 2014)

Gráfico 18: Salário comparado aos esforços no ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Através da média ponderada apresentada na tabela 14, é possível se perceber que o grau médio dos respondentes é de insatisfação, representado pelo número 3,8 que quando comparado ao escore médio, se apresenta dentro do índice de insatisfação. Portanto, é perceptível que em todas as médias ponderadas apresentadas nesta dimensão os números ficaram dentro do escore médio que representa um grau de insatisfação por parte dos respondentes.

Tabela 14: Salário comparado aos esforços no ambiente de trabalho - média ponderada

Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Escore Médio	Grau de satisfação com a Dimensão	Nº Respondentes
1 = Totalmente Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	1
2 = Muito Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	2
3 = Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	12
4 = Indiferente	4,0 até 4,9	Indiferença	6
5 = Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	11
6 = Muito Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	
7 = Totalmente Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	
Média Ponderada:			3,8

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Para esta dimensão também foi realizada uma sequência de perguntas ao gerente regional da concessionária, objetivando a comparação entre as respostas de ambas as partes.

A pergunta direcionada ao gerente foi relacionada à como era avaliado, enquanto gerente o grau de contentamento dos colaboradores em relação ao salário que recebem relacionados aos esforços dedicados ao trabalho e ao custo de vida; Capacidade profissional dos colaboradores e em comparação ao quanto trabalham.

De acordo com gerente, é difícil avaliar o contentamento individual de cada colaborador, entretanto, a concessionária tem como referência o que o mercado paga aos trabalhadores dentro de suas atribuições, portanto, acredita que a empresa remunera seus funcionários de acordo com mercado. Relata que é difícil algum colaborador trabalhando em descontentamento com sua remuneração e que a organização paga conforme suas condições, sempre pensando na longevidade do negócio, enfatiza que além do salário, a concessionária disponibiliza vários benefícios aos colaboradores tais como: seguro de vida, planos médicos, auxílio alimentação, auxílio saúde como academia, grupos de corrida, zumba e outras modalidades, os colaboradores necessitam desembolsar uma quantia simbólica para usufruir de tais atividades. A empresa investe em treinamentos em todas as áreas de atuação, portanto, capacitam seus colaboradores para que sua qualidade profissional sempre seja elevada, com isso, podem transmitir ao público alvo segurança e profissionalismo, proporcionando ao colaborador autoconfiança em suas atividades. No que tange trabalho não desempenham funções que fogem as atribuições contratuais.

Fazendo uma analogia ao que foi respondido pelos colaboradores através do questionário e, discursado pelo gerente através da entrevista, existem algumas oposições, através dos gráficos se percebe um descontentamento por parte dos colaboradores em relação ao salário recebido, o maior percentual foi relacionado ao salário comparado com seu custo de vida, onde foram obtidos 62% de insatisfação por parte dos colaboradores, assim evidenciando pontos a serem melhorados pela concessionária.

Outro ponto em conflito está relacionado aos esforços realizados pelos colaboradores, há uma insatisfação que representa 47% dos respondentes, que ao comparada com a visão do gerente necessita ser ajustadas. Com esses índices negativos, se faz necessário rever as funções desempenhadas pelos colaboradores se, realmente fazem jus a suas atribuições, pois pode se desenvolver no colaborador um questionamento sobre a sobrecarga de trabalho realizada e, se esta recebendo uma remuneração justa em comparação a outros colegas que possuem menor responsabilidade.

Conectando esta dimensão a teoria descrita, pode se comparar a teoria dos dois fatores de Herzberg, pois a mesma considera os fatores conhecidos como higiênicos (específico de cada indivíduo) e motivadores (externo ao indivíduo), isto é, os fatores higiênicos não são

suficientes para promover a motivação, todavia, sua falta causa grande insatisfação, sendo necessário, serem bem gerenciados pelos gerentes para não desmotivar os indivíduos. Já os fatores causadores de motivação que conseqüentemente geram a satisfação são relacionados à Realização, Reconhecimento pela realização do trabalho, o trabalho em si, a responsabilidade, o desenvolvimento pessoal do indivíduo, e a possibilidade de crescimento profissional (MARRAS, 2011).

Chiavenato (2014) enfatiza que não existe organização sem pessoas, elas precisam de pessoas para funcionar, deste modo os gestores precisam ter o discernimento de criar estratégias de direção e rumo da organização, que levem ao alcance dos objetivos organizacionais e que de quebra atendam os objetivos pessoais dos colaboradores, portanto, necessita trabalhar a motivação, a satisfação, a comunicação, remuneração adequada, a busca por solução de conflitos existentes criando um excelente ambiente de trabalho, isto é, proporcionando a qualidade de vida no trabalho. (CHIAVENATO, 2014)

4.4. SATISFAÇÃO COM A CHEFIA

A satisfação com a chefia faz parte das dimensões da Escala de Satisfação com o Trabalho contemplando a terceira parte do estudo. Nesta dimensão, a primeira pergunta esta relacionada ao entendimento do colaborador com a maneira com que a “chefia organiza o trabalho no setor”. Pode se perceber uma pulverização nas respostas, nesta questão todos os índices foram requisitados, percebendo a divisão quanto suas percepções. Na tabela 5 de frequência relativa e frequência absoluta se percebe com maior facilidade a divisão. Onde, 25% dos colaboradores de alguma maneira se sentem insatisfeitos com a questão perguntada, já 19% dos respondentes se sentem indiferentes. Com satisfação, muita satisfação ou total satisfação se encontram a maioria dos respondentes, abrangendo 57% dos respondentes.

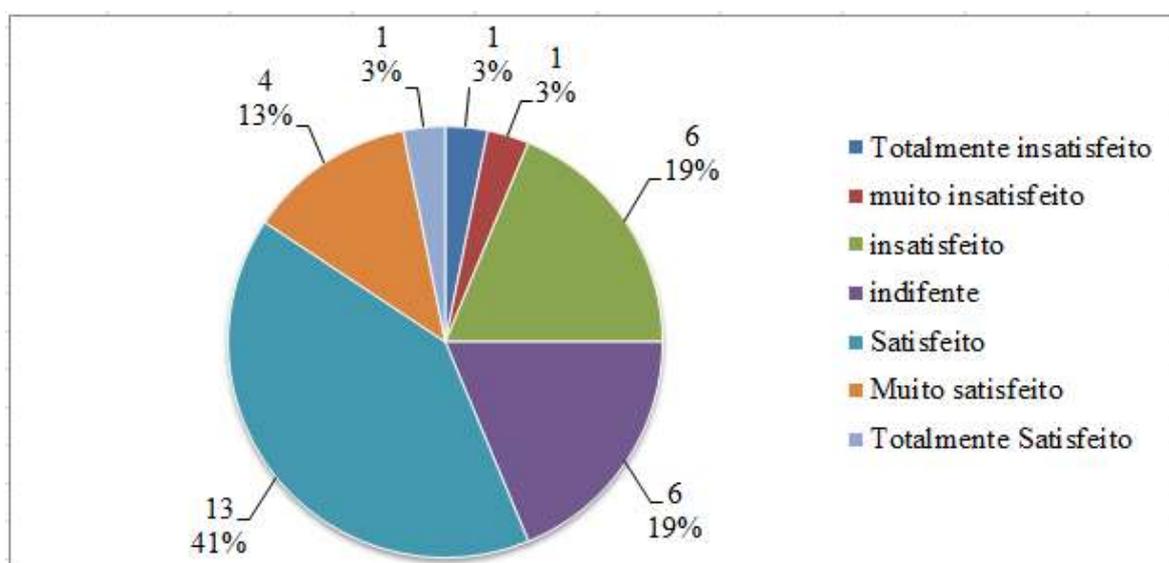
Tabela 15: Maneira que o chefe organiza o trabalho no setor

Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Frequencia Absoluta (FA)	Frequencia Relativa (FR)	Grau de satisfação com a Dimensão
1 = Totalmente Insatisfeito	1	3%	Insatisfação
2 = Muito Insatisfeito	1	3%	Insatisfação
3 = Insatisfeito	6	19%	Insatisfação
4 = Indiferente	6	19%	Indiferença
5 = Satisfeito	13	41%	Satisfação
6 = Muito Satisfeito	4	13%	Satisfação
7 = Totalmente Satisfeito	1	3%	Satisfação
Total	32	100%	
			= Maior numero de respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

No gráfico 19, é possível observar que um número significativo de colaboradores respondeu possuir um sentimento negativo quanto à maneira que o chefe organiza o trabalho no setor, ao todo, quatorze colaboradores, enquanto que dezoito colaboradores demonstram se sentir satisfeitos. Número positivo, no entanto, pode se perceber que se a questão apresenta um número muito grande de insatisfação, que pode ser justificado pelo colaborador possuir sobrecarga de trabalho, como já observado anteriormente, neste sentido as gerências necessitam estarem mais atentas à distribuição de trabalho, e, constantemente fazer o monitoramento, avaliar o desempenho, a fim de direcionar o colaborador no mesmo sentido que a empresa buscando a excelência (CHIAVENATO, 2014).

Gráfico 19: Maneira que o chefe organiza o trabalho no setor



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quando analisado a tabela 16, que apresenta a média ponderada da pergunta referente à “Maneira que o chefe organiza o trabalho no setor”, pode se perceber que o número calculado é de 4,4, representando, portanto, uma média de respondentes que apresentam um grau de indiferença. Neste caso, corroborando com a análise, apesar de se apresentar um grau de indiferença, vale ressaltar a quantidade de pessoas que responderam que se sentem “Satisfeitos”, “Muito satisfeitos” ou “Totalmente satisfeitos” representando juntos, a maioria de respondentes (17 pessoas).

Tabela 16: Maneira que o chefe organiza o trabalho no setor - média ponderada

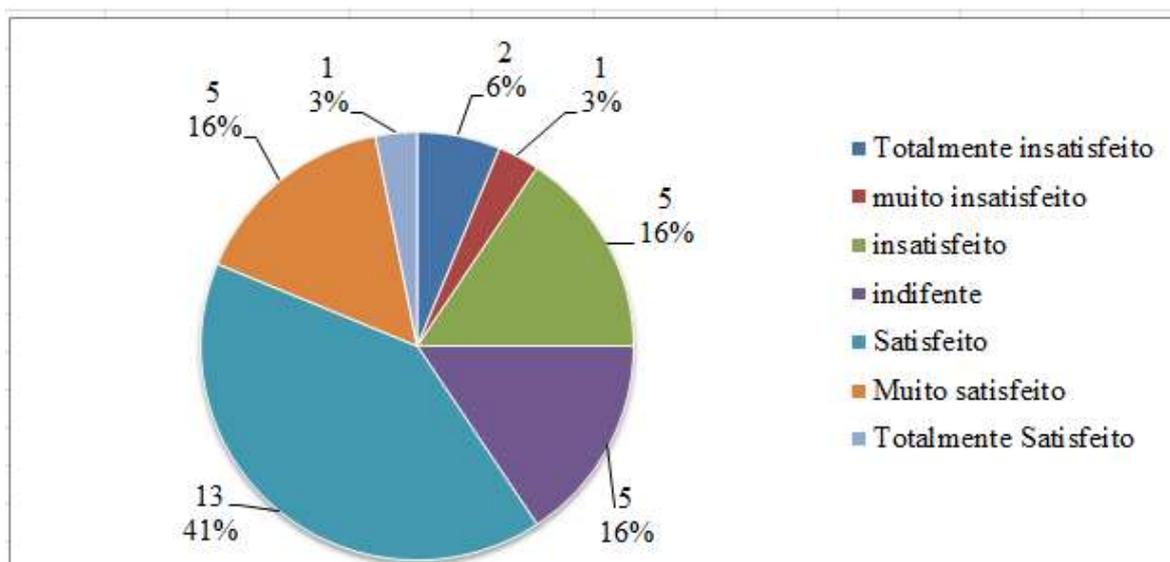
Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Escore Médio	Grau de satisfação com a Dimensão	Nº Respondentes
1 = Totalmente Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	1
2 = Muito Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	1
3 = Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	6
4 = Indiferente	4,0 até 4,9	Indiferença	6
5 = Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	13
6 = Muito Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	4
7 = Totalmente Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	1
Média Ponderada:			4,4

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Examinando a segunda pergunta da dimensão relacionada à satisfação com a chefia, sobre o “interesse do chefe pelo trabalho do colaborador”, novamente se percebe (Gráfico 20) a variação entre as respostas, mas, prevalecendo à satisfação dos colaboradores quanto ao questionado.

Oito colaboradores demonstram insatisfação no que tange a percepção do interesse do chefe em seus trabalhos, percentual gerado de 25%, enquanto que dezenove colaboradores demonstram um sentimento positivo, de satisfação quanto ao que foi questionado, constatando 60% do total. Apenas 16 % dos respondentes demonstra estar indiferente com a questão. Percebe-se um aumento positivo em comparação ao que foi demonstrado no gráfico anterior (referência ao gráfico 19), mesmo que em pequena proporção, pode se considerar uma melhoria.

Gráfico 20: Interesse do chefe pelo trabalho do colaborador



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Na tabela 17, é apresentada a média ponderada da pergunta descrita acima que versa sobre Interesse do chefe pelo trabalho do colaborador, onde é possível perceber que o número médio encontrado foi de 4,4, representando, portanto um grau médio de indiferença por parte dos respondentes.

Tabela 17: Interesse do chefe pelo trabalho do colaborador - média ponderada

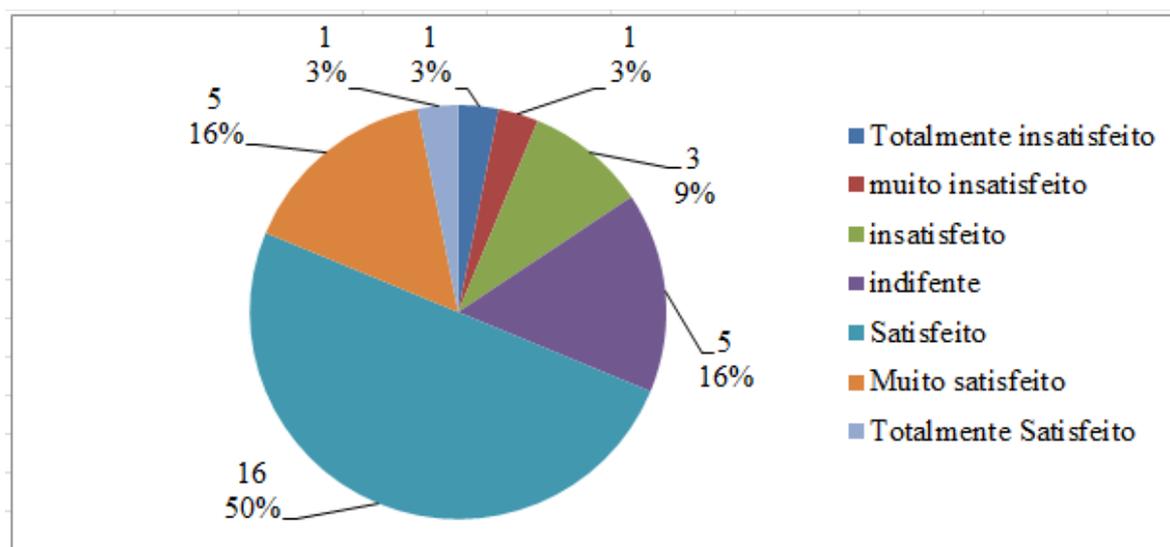
Escola de satisfação no Trabalho (EST)	Escore Médio	Grau de satisfação com a Dimensão	Nº Respondentes
1 = Totalmente Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	2
2 = Muito Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	1
3 = Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	5
4 = Indiferente	4,0 até 4,9	Indiferença	5
5 = Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	13
6 = Muito Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	5
7 = Totalmente Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	1
Média Ponderada:			4,4

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Para a próxima pergunta da dimensão que retrata o “entendimento entre o colaborador e a chefia”, houve uma melhoria significativa nos percentuais. Observa-se um elevado nível de satisfação dos colaboradores, representando 69% da população estudada (vinte e dois colaboradores), dezesseis colaboradores satisfeitos (50%), cinco com sentimento de muita

satisfação (16%) e, um colaborador demonstrando estar totalmente satisfeito (3%). É possível visualizar também em menor proporção, os colaboradores que se de alguma forma sentem insatisfação. São ao todo, três respondentes que se sentem insatisfeitos (9%), apenas um que se sente muito insatisfeito, e outro colaborador que tem sentimento total de insatisfação. Assim como o gráfico demonstra cinco colaboradores se sentem indiferentes ao questionado, ao todo se percebe que 88% dos respondentes estão em contentes e satisfeitos com a questão.

Gráfico 21: Entendimento entre o colaborador e a chefia



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Na tabela 18, pode ser visualizada a média ponderada da questão Entendimento entre o colaborador e a chefia, que apresenta uma média de 4,7, ficando dentro do escore médio que considera valores entre 4,0 até 4,9, isto é, apresenta grau de indiferença sobre o questionado, entretanto, para complementar a análise, pode se citar a pulverização das respostas, ocasionando a média ponderada citada, entretanto, pode se evidenciar um número alto de pessoas que se apresentam satisfeitas com a questão estudada, ao todo, 22 pessoas.

Tabela 18: Entendimento entre o colaborador e a chefia - média ponderada

Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Escore Médio	Grau de satisfação com a Dimensão	Nº Respondentes
1 = Totalmente Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	1
2 = Muito Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	1
3 = Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	3
4 = Indiferente	4,0 até 4,9	Indiferença	5
5 = Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	16
6 = Muito Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	5
7 = Totalmente Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	1
Média Ponderada:			4,7

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Ao ser analisado a pergunta relacionada ao “tratamento do chefe para com o colaborador”, na tabela 19, de frequência absoluta e frequência relativa, se observa e obtêm-se os seguintes entendimentos, no que tange os índices de satisfação, novamente, se destacam positivamente um percentual de 69% que se somado ao índice de indiferença, se chega ao percentual de 78% de colaboradores satisfeitos com a chefia.

Isso pode ser reflexo de uma gerência que costuma está sempre aberto para diálogos, criando grandes laços de confiança entre as duas partes. Na medida em que os colaboradores necessitam de apoio, o gerente está sempre disposto a auxiliar nos problemas que surgem no cotidiano dos colaboradores.

Tabela 19: Maneira como o chefe trata o colaborador

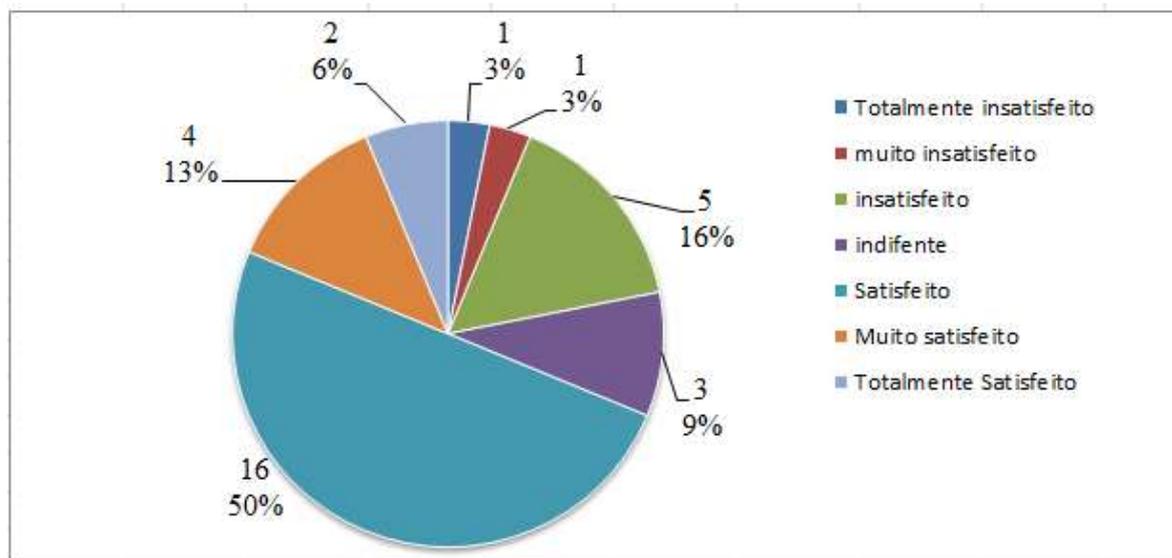
Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Frequencia Absoluta (FA)	Frequencia Relativa (FR)	Grau de satisfação com a Dimensão
1 = Totalmente Insatisfeito	1	3%	Insatisfação
2 = Muito Insatisfeito	1	3%	Insatisfação
3 = Insatisfeito	5	16%	Insatisfação
4 = Indiferente	3	9%	Indiferença
5 = Satisfeito	16	50%	Satisfação
6 = Muito Satisfeito	4	13%	Satisfação
7 = Totalmente Satisfeito	2	6%	Satisfação
Total	32	100%	
			= Maior numero de respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Ainda que em menor proporção, o grafico 22, demonstra um pequena parcela de colaboradores que possuem um sentimento negativo quando ao tratamento demonstrado pelo

chefe. Ao todo são sete colaboradores que evidenciam tal sentimento, respectivamente, Cinco colaboradores com insatisfação (16%), um colaborador demonstrando muita insatisfação (3%) e, outro colaborador com total insatisfação (3%).

Gráfico 22: Maneira como o chefe trata o colaborador



Fonte: elaborado pela autora (2019)

Já quando se analisa a tabela 20, se percebe uma média ponderada que apresenta o resultado de 4,6, ou seja, representa o grau médio de indiferença relacionada à pergunta “Maneira como o chefe trata o colaborador”.

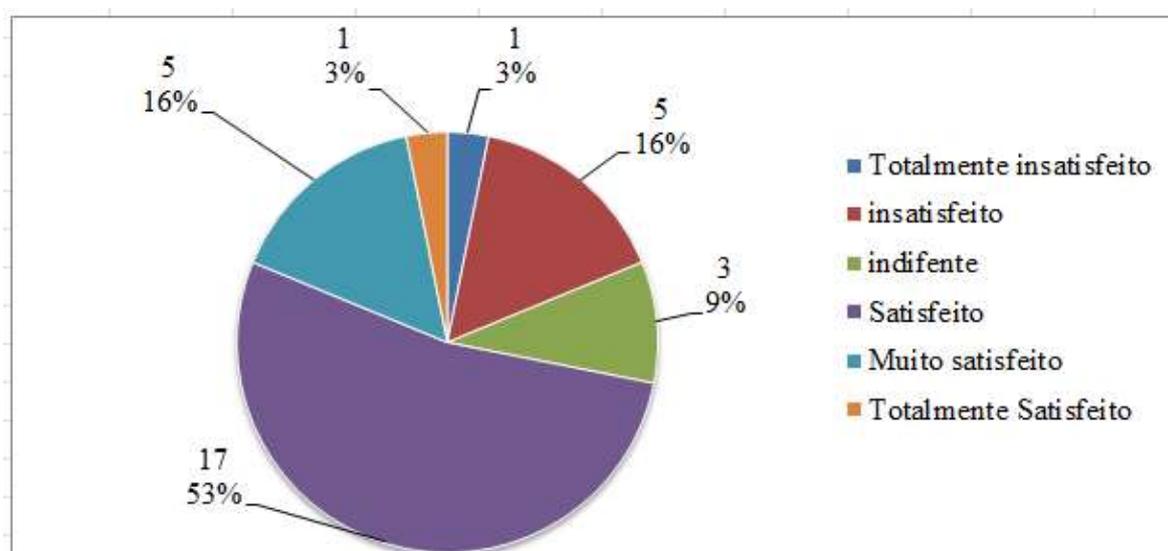
Tabela 20: Maneira como o chefe trata o colaborador - média ponderada

Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Escore Médio	Grau de satisfação com a Dimensão	Nº Respondentes
1 = Totalmente Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	1
2 = Muito Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	1
3 = Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	5
4 = Indiferente	4,0 até 4,9	Indiferença	3
5 = Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	16
6 = Muito Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	4
7 = Totalmente Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	2
Média Ponderada:			4,6

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

No que concerne à última pergunta da dimensão de satisfação com a chefia, temos a pergunta relacionada à percepção do colaborador em relação à “capacidade profissional do chefe”. Percebe-se a predominância de respostas positivas. Sendo desta forma 72% do total de respondentes com vistas positivas a esta questão. Esta aceitabilidade pode estar atrelada a forma que estes profissionais são selecionados para desempenhar esta função. Normalmente são profissionais que possuem conhecimentos e habilidades diferenciadas e comprometimento organizacional. No que diz respeito aos demais colaboradores, se tem uma pequena parcela de 18% que demonstra insatisfação (Seis respondentes), e outros três colaboradores (9%) que se abstem da decisão positiva e negativa, se mantendo indiferente.

Gráfico 23: Capacidade profissional do chefe



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quando se analisa a média ponderada da questão Capacidade profissional do chefe representada na tabela 21, é possível visualizar um resultado de 4,7, sendo possível concluir que o grau médio é de indiferença.

Com o intuito de complementar as mensurações, esta dimensão, pode ser analisada a partir do quantidade de pessoas que apresentaram satisfação quando ao perguntado, como é possível perceber nos gráficos 21, 22, e 23 respectivamente, o maior número de respondentes se concentrou em níveis de satisfação, portanto podemos considerar uma dimensão satisfatória por parte dos respondentes, embora o número médio apresentado através da média seja de indiferença (ver tabela 21), é possível inalterar este resultado de percentuais positivos, complementando portanto, as análises.

Tabela 21: Capacidade profissional do chefe - média ponderada

Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Escore Médio	Grau de satisfação com a Dimensão	Nº Respondentes
1 = Totalmente Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	1
2 = Muito Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	
3 = Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	5
4 = Indiferente	4,0 até 4,9	Indiferença	3
5 = Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	17
6 = Muito Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	5
7 = Totalmente Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	1
Média Ponderada:			4,7

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Outra pergunta relacionada a satisfação no trabalho que foi questionada ao gerente regional, era relacionada a sua avaliação a respeito do relacionamento entre chefes e seus subordinados, em função de alguns fatores como o entendimento entre chefe e colaborador, quando a organização das tarefas pelo chefe, sua capacidade profissional, espírito de liderança, e interesse do chefe pelo colaborador.

Segundo o gerente, o entendimento entre chefia e colaborador esta bom, mas acredita que podem ser melhorados cada vez mais, que cada colaborador pode ser mais participativo bem como o papel de gerente pode ser mais presente do que já se encontra, para que os laços afetivos aumentem gradualmente. Com relação as organizações das tarefas, enfatiza que um colaborador que esta diante das tarefas diarias tem muito visão e conhecimento de seus processos, com isso, as gerências necessitam dar mais voz ativa aos colaboradores para que os mesmos possam repassar suas opiniões e as mesmas serem discutidas se chegando a um consenso comum entre todos, aumentando com já dito, ainda mais a confiança entre os mesmos. Sobre a capacidade profissional das chefias, acredita que tudo é um aprendizado dia coletivo, que a capacidade profissional é desenvolvida na prática, com o apoio de todos.

Fazendo um apanhado entre as duas visões se percebe uma pequena diferença, uma parcela ainda que pequena, demonstram insatisfação com a chefia, diferente da visão do gerente regional da concessionária, que acredita que as relações estão boas, todavia, deixa claro que esta ciente de que necessita buscar melhorias.

Comparando o conteúdo exposto com a teoria apresentada, podemos citar a teoria das metas de Edwin Locke. Quando são apresentadas ao colaborador metas específicas, aliadas a um feedback da gerência, as chances de melhores desempenhos são gigantescos. Robbins (2014) desta que quanto mais específicas forem às metas, maiores são as chances desse

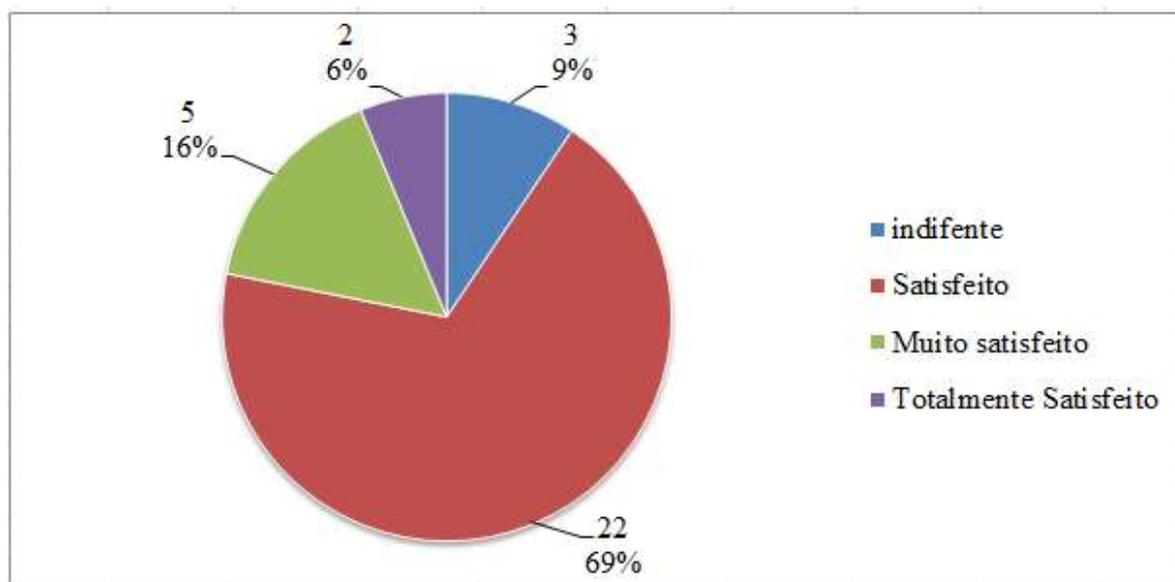
indivíduo a resolver, As metas desperta nos indivíduos uma sensação de desafio, fazendo om que seja despendido deles uma maior atenção, concentração, busca por estratégias com o intuito de alcançá-las, por fim, as metas difíceis levam as pessoas a descobrir estratégias condizentes que o ajudem a realizar o seu trabalho de maneira mais eficaz, aliado a isso, a gerência deve monitorar o colaborador e repassar ao mesmo um *feedback* de seus avanços pois é através dele que as pessoas identificam se estão no caminho certo, conseguem identificar discrepâncias entre o que elas fizeram e o que eles devem realizar, o *feedback* direciona o comportamento dos colaboradores (ROBBINS, 2014, p. 145).

Ainda, corroborando com as análises da dimensão de satisfação com a chefia, Marçal; Melo; Nardi (2013) destacam que por conta da satisfação ser muito dinâmica é necessário a construção de uma equipe de trabalho com colaboradores satisfeitos, e para isso é necessário muito esforço de todos os membros da organização, em especial a dos gestores, que necessitam repassar a sua equipe um acompanhamento diferenciado, para que através disso seja possível uma evolução das tarefas desempenhadas pelos colaboradores, todavia essa construção demanda tempo para essa construção e necessita dedicação. O acompanhamento das tarefas executadas pelos colaboradores gera satisfação, pois na medida em que as tarefas vão sendo realizadas e ocorre o acompanhamento se gera a confiança do indivíduo, em contrapartida, a desconstrução da satisfação pode ocorrer muito rapidamente, por isso, se faz necessário o acompanhamento contínuo das tarefas e dos colaboradores.

4.5. SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO TRABALHO

A penúltima dimensão da escala de satisfação no Trabalho (EST) se refere à satisfação com a natureza do trabalho. A primeira das cinco questões desta dimensão se refere ao “grau de interesse que as tarefas despertam nos colaboradores”, neste sentido, pode se observar no gráfico um percentual extremamente positivo, chegando á 91 % das respostas com colaboradores expressam estarem satisfeitos, percentual que representa a opinião de vinte e nove colaboradores, já outros três colaboradores dizem estar indiferentes com a questão totalizando um percentual de (9%). Ficando evidente que nesta questão a maioria dos colaboradores se sente satisfeito.

Gráfico 24: Grau de interesse que as tarefas despertam nos colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Corroborando com o que foi apresentado no gráfico 24, pode ser visualizado que os números satisfatórios também são evidenciados na tabela 22, através da média ponderada que apresenta um número médio de 5,2, demonstrando, portanto, um grau médio de satisfação, uma vez que números entre 5,0 e 7,0 consideram a satisfação média por parte dos colaboradores.

Tabela 22: Grau de interesse que as tarefas despertam nos colaboradores - média ponderada

Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Escore Médio	Grau de satisfação com a Dimensão	Nº Respondentes
1 = Totalmente Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	
2 = Muito Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	
3 = Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	
4 = Indiferente	4,0 até 4,9	Indiferença	3
5 = Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	22
6 = Muito Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	5
7 = Totalmente Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	2
Média Ponderada:			5,2

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

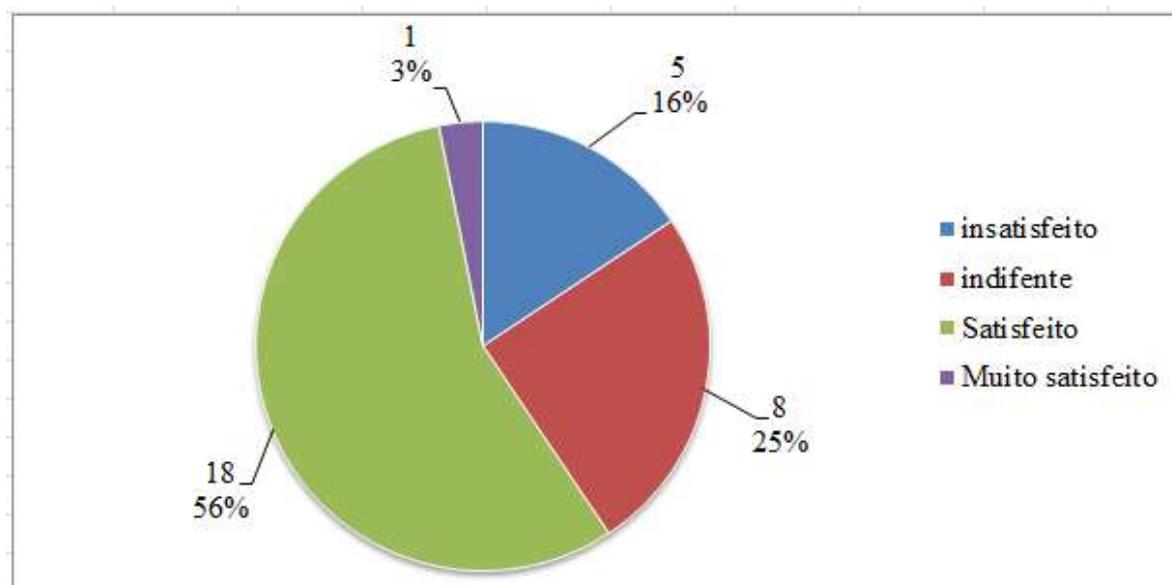
Nota se que segunda questão da dimensão de satisfação com a natureza de trabalho, onde a pergunta se refere a “capacidade do trabalho absorver o colaborador” houve mais

peçoas com sentimento de indiferença, do que peçoas insatisfeitas, respectivamente os valores são 25% e 16% do total de respondentes.

Ao todo são cinco colaboradores que demonstram insatisfação, o número é considerado pequeno, entretanto, se deve ter uma atenção especial a estes colaboradores, tal descontentamento pode estar atrelado possivelmente reflexo de colaboradores que não se adequaram aos seus cargos, pela recente entrada no quadro de colaboradores da concessionária.

No que tange a satisfação, pode se observar novamente o grande número de peçoas com vistas positivas quanto à questão, são dezoito colaboradores que demonstram estar satisfeitos totalizando 56% da população, enfatizando assim, a satisfação dos colaboradores.

Gráfico 25: Capacidade de o trabalho absorver o colaborador



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quando se analisa a tabela 23, que versa sobre a média ponderada da questão Capacidade de o trabalho absorver o colaborador, se percebe que o grau médio adquirido através das respostas foi de 4,5, evidenciando que esta pergunta apresentou grau de indiferença por parte dos colaboradores.

Tabela 23: Capacidade de o trabalho absorver o colaborador - média ponderada

Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Escore Médio	Grau de satisfação com a Dimensão	Nº Respondentes
1 = Totalmente Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	
2 = Muito Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	
3 = Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	5
4 = Indiferente	4,0 até 4,9	Indiferença	8
5 = Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	18
6 = Muito Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	1
7 = Totalmente Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	
Média Ponderada:			4,5

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Examinando a pergunta três da dimensão estudada, se perguntou aos colaboradores sobre a sua percepção quanto à “oportunidade de fazer o tipo de trabalho na concessionária”, sendo possível constatar que mais uma vez a satisfação prevalece nesta pergunta, sendo possível visualizar na tabela de frequência absoluta e frequência relativa, que o percentual de colaboradores é de 75%, estratificando se percebe, o índice de colaboradores que demonstram satisfação é de 59% o percentual que mais chama atenção, seguido de 13% dos colaboradores que se sentem muito satisfeitos com a questão e por último mais não menos importante 3% dos colaboradores que demonstram total satisfação.

Tabela 24: Oportunidade de fazer o tipo de trabalho na concessionária

Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Frequencia Absoluta (FA)	Frequencia Relativa (FR)	Grau de satisfação com a Dimensão
1 = Totalmente Insatisfeito			Insatisfação
2 = Muito Insatisfeito			Insatisfação
3 = Insatisfeito	1	3%	Insatisfação
4 = Indiferente	7	22%	Indiferença
5 = Satisfeito	19	59%	Satisfação
6 = Muito Satisfeito	4	13%	Satisfação
7 = Totalmente Satisfeito	1	3%	Satisfação
Total	32	100%	
			= Maior numero de respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

No gráfico a seguir percebe-se que apenas um colaborador se sente insatisfeito com a questão solicitada (3%), evidenciando que no que se refere a esta pergunta, a satisfação é unanime para os colaboradores. Há uma considerável população nesta questão que se sente

indiferente. Sendo necessário para a concessionária, tentar entender esse número considerável de pessoas que se sentem neutras a esta questão.

Analisando a tabela 25, que apresenta a média ponderada da questão acima debatida, se evidencia o resultado encontrado, 4,9, um número muito próximo ao escore médio que representa satisfação (valores entre 5,0 e 7,0 significa satisfação), corroborando com a análise, pode se citar a quantidade de pessoas que apresentam satisfação, sendo ao todo 22 pessoas, entretanto, se percebe que um número alto de pessoas apresenta indiferença o que corrobora para que a média ponderada seja inferior a 5,0.

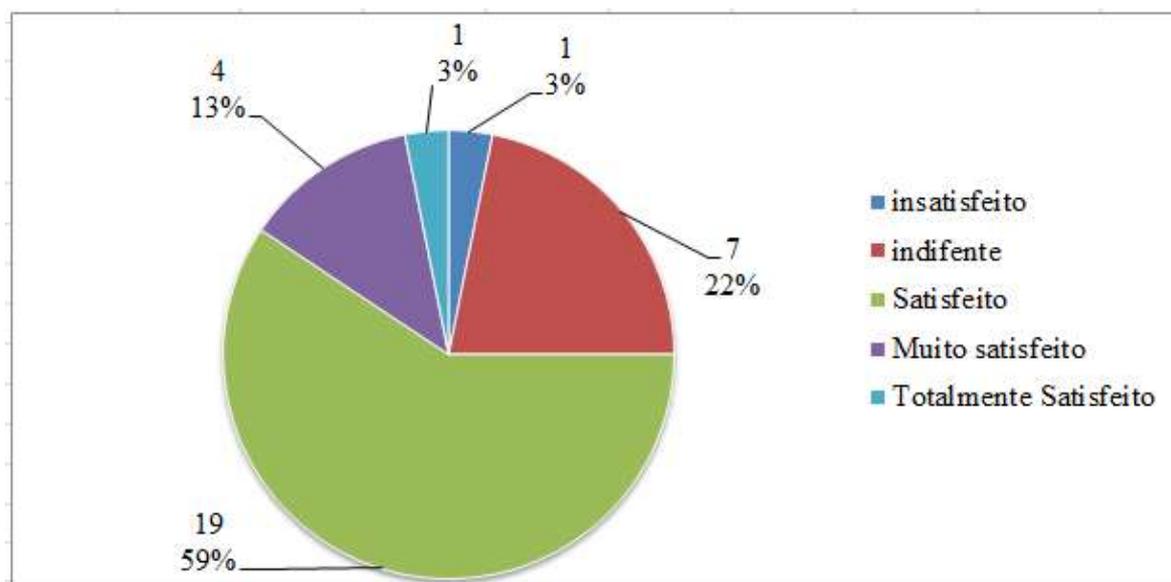
Tabela 25: Oportunidade de fazer o tipo de trabalho na concessionária - média ponderada

Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Escore Médio	Grau de satisfação com a Dimensão	Nº Respondentes
1 = Totalmente Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	
2 = Muito Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	
3 = Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	1
4 = Indiferente	4,0 até 4,9	Indiferença	7
5 = Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	19
6 = Muito Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	4
7 = Totalmente Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	1
Média Ponderada:			4,9

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Ainda, trazendo uma colaboração da teoria para esta questão, podemos destacar as palavras de Siqueira; Gomide Jr. (2004, p. 302-303) onde corroboram com os estudos, argumentando que a “satisfação um resultado ou uma consequência de experiências pessoais no meio organizacional que irradiam para a vida social do indivíduo, podendo representar um forte indicador de influencias do trabalho sobre a saúde mental”, assim, a satisfação no trabalho é uma consequência dos trabalhos realizados dentro da empresa e, esta satisfação gerada através dos trabalhos realizados dentro da organização é irradiada para fora da organização, isto é, vai além da esfera laboral. Um colaborador que está satisfeito com seu trabalho demonstra á sociedade maior integração, maior facilidade de adaptação, além disso, apresenta uma vida saudável, bem-estar, otimismo e maior autoestima no ambiente familiar, laboral e também no social.

Gráfico 26: Oportunidade de fazer o tipo de trabalho na concessionária



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Mencionando e analisando a quarta pergunta da dimensão de satisfação com a natureza do trabalho, se tem a seguinte questão: percepções do colaborador quanto às “preocupações exigidas pelo trabalho realizado”.

Percebe-se que a satisfação está evidenciada, atingindo metade dos respondentes, isto é 50% da população correspondendo dezesseis colaboradores. Um índice que chamou atenção é a indiferença de dez colaboradores da concessionária com relação ao trabalho realizado, fator pode estar relacionado ao pouco tempo dos indivíduos na concessionária como já mencionado, causando uma baixa motivação inicial, Siqueira (2008, p. 139) enfatiza que o envolvimento com o trabalho tem início durante o processo de integração do colaborador com a empresa, quando são repassados os valores organizacionais para o colaborador. Posteriormente, quando o indivíduo começa a ter contato e experiências pessoais com o trabalho desempenhado, estas passam a influenciar diretamente sua autoestima. Com um baixo índice de representatividade se encontram apenas um colaborador que se sente insatisfeito (3%).

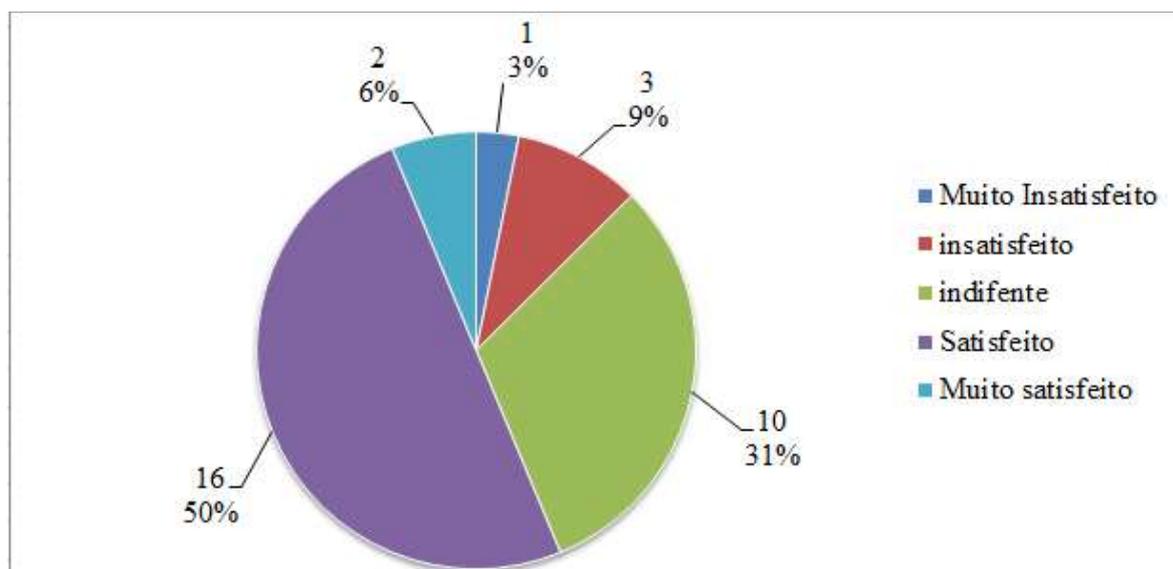
Tabela 26: Oportunidade de fazer o tipo de trabalho na concessionária - média ponderada

Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Escore Médio	Grau de satisfação com a Dimensão	Nº Respondentes
1 = Totalmente Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	
2 = Muito Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	1
3 = Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	3
4 = Indiferente	4,0 até 4,9	Indiferença	10
5 = Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	16
6 = Muito Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	2
7 = Totalmente Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	
Média Ponderada:			4,5

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Ao se analisar a tabela 26, se percebe uma média ponderada que aponta um resultado de 4,5, evidenciando uma grau médio de indiferença, entretanto, pode se ressaltar o número alto de pessoas que se sentem satisfeitas sendo ao todo, 18 colaboradores.

Gráfico 27: Preocupações exigidas pelo trabalho realizado

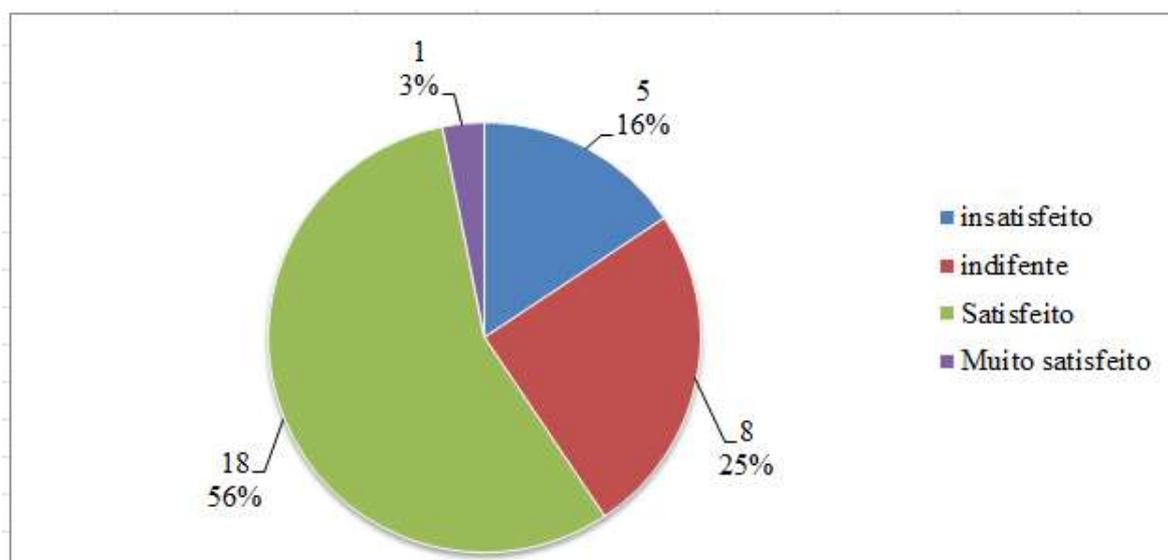


Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A questão a seguir versa sobre a “variedade de tarefas realizadas pelo colaborador”, no gráfico 28, pode se averiguar que os respondentes (56%) afirmam estarem satisfeitos (dezoito colaboradores), um colaborador demonstra estar muito satisfeito (3%). Percebe-se que os colaboradores satisfeitos são maioria, fator que pode ser derivado dos diversos

treinamentos oferecidos pela concessionária, fazendo com que as pessoas apesar de várias tarefas e afazeres do dia a dia, estejam amparadas pelo conhecimento.

Gráfico 28: Variedade de tarefas realizadas pelo colaborador



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Corroborando com a explicação da questão relacionada à Variedade de tarefas realizadas pelo colaborador, se percebe um grau médio de 4,5, podendo ser justificado pelo grande número de pessoas que se apresenta insatisfeito ou ainda indiferente, em seu total 13 pessoas, enquanto que 19 pessoas apresentam satisfação ao perguntado, desta forma, podemos perceber e considerar o grau médio apontado pela média ponderada.

Tabela 27: Variedade de tarefas realizadas pelo colaborador - média ponderada

Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Escore Médio	Grau de satisfação com a Dimensão	Nº Respondentes
1 = Totalmente Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	
2 = Muito Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	
3 = Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	5
4 = Indiferente	4,0 até 4,9	Indiferença	8
5 = Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	18
6 = Muito Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	1
7 = Totalmente Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	
Média Ponderada:			4,5

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Para se fazer a comparação das respostas da dimensão relacionada a natureza do trabalho, foi perguntado ao gerente regional como, na visão de gerente, como é o desempenho dos colaboradores quanto à execução de suas tarefas, levando em consideração os fatores da variedade de tarefas e a capacidade dos colaboradores, o grau de interesse dos colaboradores em relação ao trabalho desenvolvido, e as oportunidades de crescimento de cargo.

O gerente enfatiza que quanto à variedade de atividades realizadas por cada cargo estão dentro dos padrões, a concessionária oferece aos colaboradores a devida capacitação e treinamentos constantes para tal, ressaltando que não detectou nenhum problema em relação às tarefas que são atribuídas aos colaboradores.

O gerente complementa que pelo fato dos colaboradores receberem diversas capacitações o grau de interesse dos colaboradores quanto ao seu trabalho é elevado, pois, o mesmo recebe capacitação volta pra concessionária e quer repassar o conhecimento para os demais demonstrando interesse. Existem ainda alguns pontos a serem melhorados, exemplo a concessionária entende que para os colaboradores que adentraram recentemente na organização, necessita de mais atenção inicial, pois existem áreas específicas que demandam conhecimento e muitas vezes a concessionária só consegue encaixar o colaborador na capacitação alguns meses depois de ter iniciado, sendo assim, esses são pontos que necessitam de maiores atenções.

Já com relação às oportunidades de crescimento organizacional, o gerente explica que dependendo do cargo que se ocupa dentro da concessionária as possibilidades de crescimento são limitadas, mas sempre que possível e existirem vagas internas de reposição ou ainda, novas vagas, a concessionária sempre dá oportunidade aos colaboradores.

Comparando ambos os pontos de vistas, percebe-se que seguem a mesma linha de raciocínio, embora a satisfação dos colaboradores seja predominante, existem alguns pontos percebidos tanto pelos colaboradores quanto pelo gerente que necessitam de aprimoramentos, uma exemplo é o sentimento de indiferença dos colaboradores quanto a suas atividades, sendo elucidado pelo gerente enfatizando que esta relacionado a limitação de capacitação aos mesmos.

Comparando o contexto com a teoria, pode ser elencar o estudo de Spector (2003, p. 221), a satisfação no trabalho é uma variável que mostra como o indivíduo se sente em relação ao seu trabalho, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos. “é o quanto as pessoas gostam do trabalho delas”. Deste modo, é necessário que a organização possa entender a satisfação do colaborador como os valores, atitudes e objetivos pessoais que

precisam ser identificados, compreendidos e estimulados para que estes consigam sua efetiva participação na empresa.

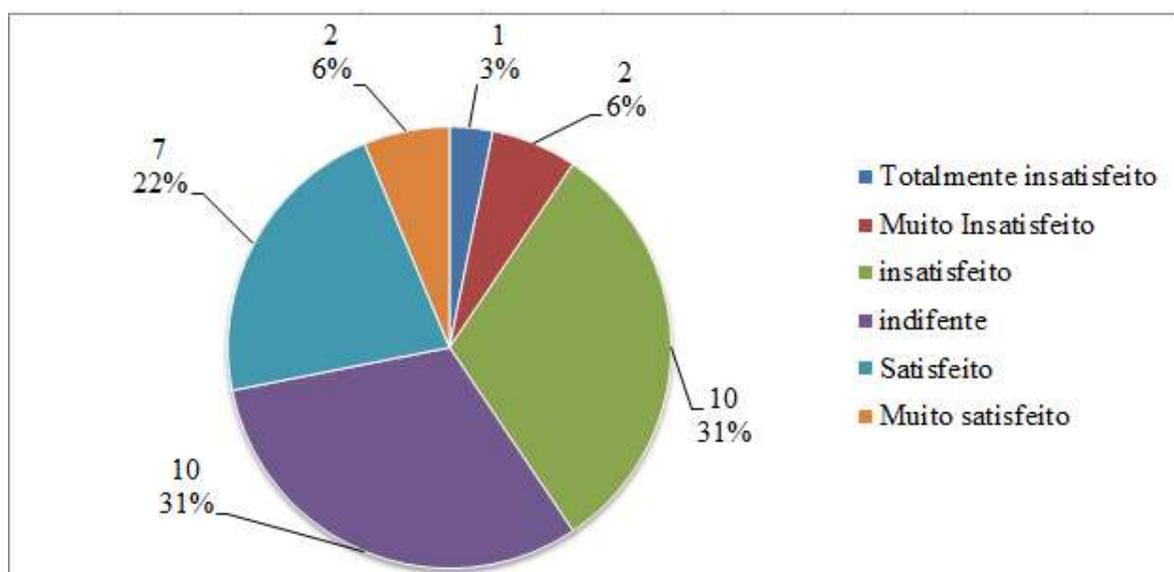
Corroborando com a ideia acima, Tamayo (2001, p. 27) apresenta duas abordagens que versam sobre o comportamento do indivíduo com a organização. A primeira está ligada ao comprometimento em função das recompensas e benefícios repassados ao indivíduo por fazer parte da organização e desempenhar todas as atividades relacionadas a ela. Já a segunda apresenta o comprometimento a partir da identificação e do envolvimento despendido pelo colaborador para com a organização, tal comprometimento “compreende três dimensões: 1) a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização, 2) a disposição de investir esforços em favor da organização e 3) o desejo e a vontade de se manter membro da organização”.

4.6. SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES

A dimensão de satisfação com as promoções e a última dimensão da escala de satisfação do trabalho de Siqueira (2008). A primeira pergunta desta dimensão é relacionada ao “número de vezes que o colaborador já promovido na empresa”, podendo ser evidenciado um equilíbrio entre os índices de satisfação e de indiferenças visualizado no gráfico 29, ambos com 31% de representatividade, enquanto que as pessoas que demonstram satisfação abrangem 28%. Com um baixo percentual, se encontram dois colaboradores muito insatisfeitos, ao extremo oposto, existem dois colaboradores muito satisfeitos e outro colaborador que demonstra total insatisfação, respectivamente seus percentuais são 6%, 6% e 3%.

O nível alto de pessoas que se sentem insatisfeitas com as promoções supera o número de pessoas satisfeitas, evidenciando que existem possíveis fatores na organização que impediram o colaborador de ser promovido causando a insatisfação. Ao mesmo tempo, se percebe que existe um número alto de pessoas que se sentem indiferentes quanto à questão, isso pode ser reflexo de colaboradores que recentemente entraram na organização e ainda não possuem claramente definido um objetivo de crescimento empresarial.

Gráfico 29: Número de vezes que o colaborador já promovido na empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Ao se analisar a tabela 28, pode se perceber e confirmar o numero de insatisfação evidenciado no gráfico 29. A média ponderada apresentada, se teve o resultado de 3,8, isto é, se o resultado obtido for inferior á 3,9, (escore médio 1,0 até 3,9 = Insatisfação) a questão apresenta-se como insatisfatória.

Tabela 28: Número de vezes que o colaborador já promovido na empresa - média ponderada

Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Escore Médio	Grau de satisfação com a Dimensão	Nº Respondentes
1 = Totalmente Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	1
2 = Muito Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	2
3 = Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	10
4 = Indiferente	4,0 até 4,9	Indiferença	10
5 = Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	7
6 = Muito Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	2
7 = Totalmente Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	
Média Ponderada:			3,8

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A próxima questão da dimensão versa sobre as “garantias dadas ao colaborador quando ocorre uma promoção”. Na tabela 8 demonstrada a seguir, percebe-se um percentual de satisfação de 43% dos colaboradores, dos quais se destaca o percentual de 34% de pessoas satisfeitas, totalizando onze colaboradores. Outro número que chama atenção é o percentual de colaboradores que demonstram 31% de indiferença quanto à questão levantada, motivo pelo qual pode ser reflexos já evidenciados de colaboradores com pouco tempo de trabalho na concessionária.

Percebe-se que nesta questão o número de pessoas satisfeitas é muito próximo ao número de pessoas que apresentam insatisfação, entretanto deve ser um ponto evidenciado, pois a insatisfação representa um percentual de 25% de colaboradores que demonstram insatisfação quanto ao número de garantias oferecidas a quem recebe promoção.

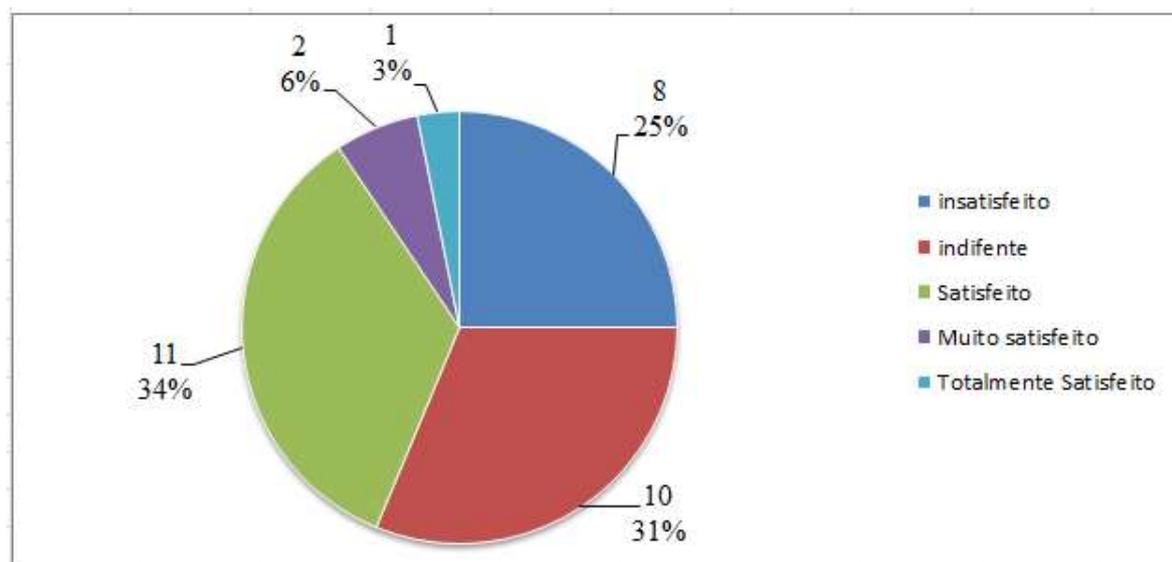
Tabela 29: Garantias dadas ao colaborador quando ocorre uma promoção

Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Frequencia Absoluta (FA)	Frequencia Relativa (FR)	Grau de satisfação com a Dimensão
1 = Totalmente Insatisfeito			Insatisfação
2 = Muito Insatisfeito			Insatisfação
3 = Insatisfeito	8	25%	Insatisfação
4 = Indiferente	10	31%	Indiferença
5 = Satisfeito	11	34%	Satisfação
6 = Muito Satisfeito	2	6%	Satisfação
7 = Totalmente Satisfeito	1	3%	Satisfação
Total	32	100%	
			= Maior numero de respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

No gráfico 30, pode ser visualizado de uma maneira mais clara as percepções dos colaboradores quanto ao perguntado, onde oito colaboradores demonstram estar insatisfeitos com a condição, outros dez colaboradores se sentem indiferentes quanto ao questionado, e quatorze colaboradores refletem um sentimento de satisfação.

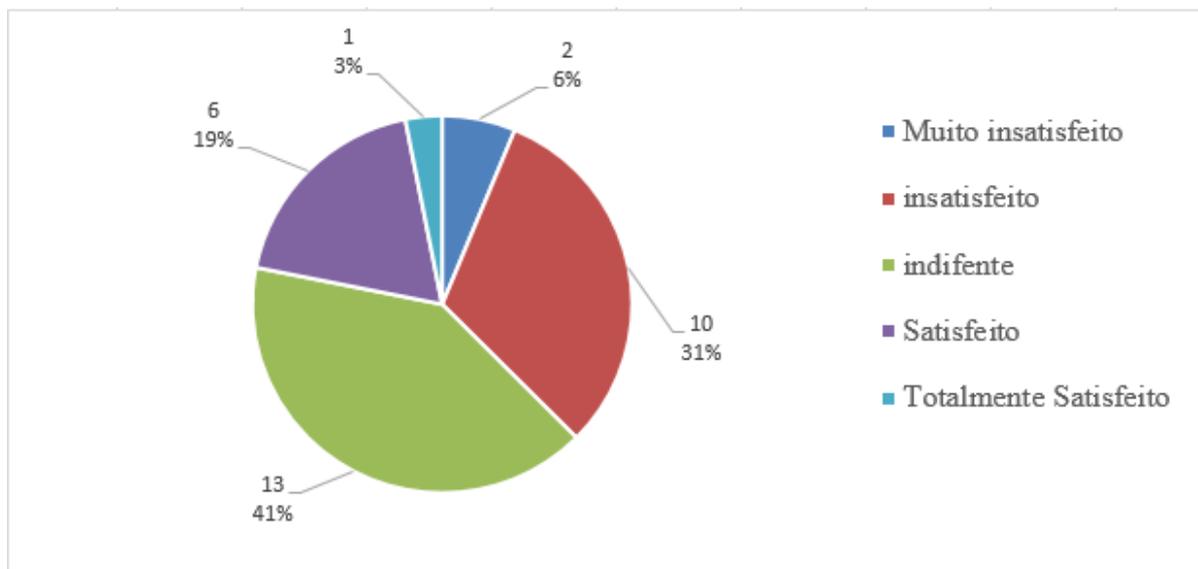
Gráfico 30: Garantias dadas ao colaborador quando ocorre uma promoção



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Ao se observar a terceira pergunta da dimensão estuda que concebe a questão aos colaboradores de como a “empresa realiza promoções a seu pessoal”, coletou-se as seguintes respostas, um número pequeno de colaboradores representando 22% apresentam sentirem satisfação, ao todo, sete colaboradores. Com um percentual elevado, apresentam-se onze pessoas que demonstram indiferença quanto ao que se foi questionado. Já outro extremo, doze pessoas apresenta de alguma forma a insatisfação ao questionado, evidenciando o descontentamento dos colaboradores. Ainda, se percebe que nesta questão a insatisfação representa um percentual de 25% de colaboradores que demonstram insatisfação quanto ao número de promoções oferecidas, para esta situação, pode se elencar a colaboração de Chiavenato (2010) quanto a importância de se oferecer aos colaboradores incentivos para manter a motivação em alta, haja vista que as pessoas são ativos organizacionais da organização que possibilitam as mesmas alcançar seus objetivos e resultados, sendo necessário haver manutenções quanto aos seus “salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação, carreira.” (CHIAVENATO, 2010, p. 10).

Gráfico 31: Empresa realiza promoções a seu pessoal



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Na tabela 30, é possível perceber um resultado obtido através da média ponderada inferior a 3,9, grau considerado insatisfatório, portanto, pode complementar o que foi apresentado no gráfico 31, um número grande de pessoas sente insatisfação ao que foi questionado, entretanto, o número de pessoas indiferentes é considerado superior.

Tabela 30: Empresa realiza promoções a seu pessoal - média ponderada

Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Escore Médio	Grau de satisfação com a Dimensão	Nº Respondentes
1 = Totalmente Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	
2 = Muito Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	2
3 = Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	10
4 = Indiferente	4,0 até 4,9	Indiferença	13
5 = Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	6
6 = Muito Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	1
7 = Totalmente Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	
Média Ponderada:			3,8

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Diante da quarta pergunta da dimensão de satisfação com as promoções, a questão sobre as “oportunidades de serem promovidos na empresa”, os colaboradores que

demonstram satisfação representam 34% dos respondentes, enquanto que no que tange a insatisfação o índice é maior, como se percebe na tabela 31, representando, juntos, 40% dos respondentes. Com relação aos colaboradores que demonstram sentimento de indiferença se percebe um percentual de 31%.

Tabela 31: Oportunidades de serem promovidos na empresa

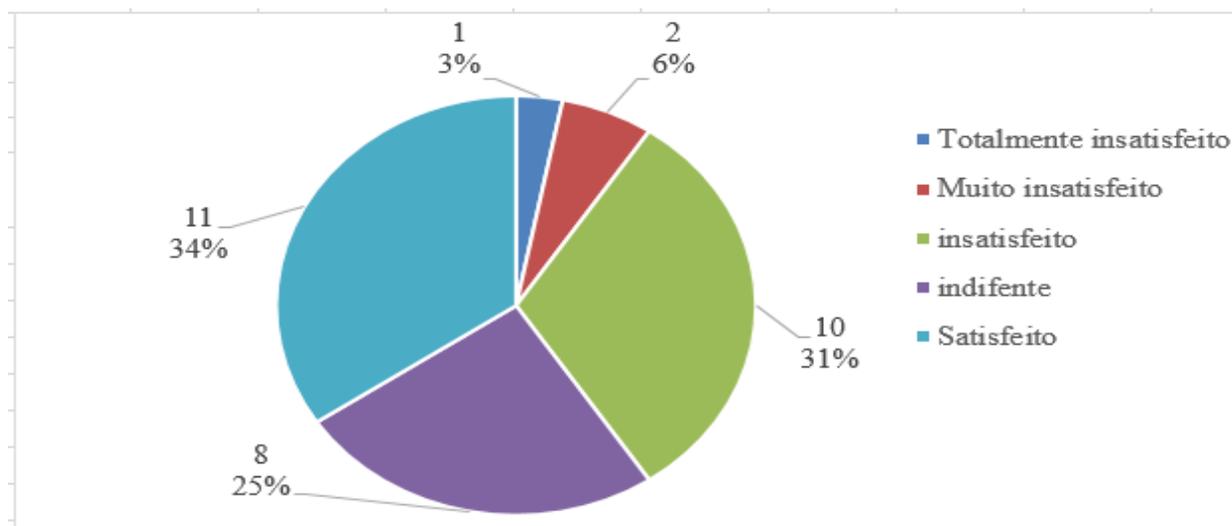
Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Frequencia Absoluta (FA)	Frequencia Relativa (FR)	Grau de satisfação com a Dimensão
1 = Totalmente Insatisfeito	1	3%	Insatisfação
2 = Muito Insatisfeito	2	6%	Insatisfação
3 = Insatisfeito	10	31%	Insatisfação
4 = Indiferente	8	25%	Indiferença
5 = Satisfeito	11	34%	Satisfação
6 = Muito Satisfeito			Satisfação
7 = Totalmente Satisfeito			Satisfação
Total	32	100%	
			= Maior numero de respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Ao analisarmos o gráfico 32, podemos notar que a predominância de respostas é a satisfação, com dez colaboradores, todavia, ao analisar tal gráfico em todo seu contexto, se percebe que há um grande número de pessoas insatisfeitas como já identificado no gráfico da pergunta anterior.

Isso pode ser reflexo do descontentamento dos colaboradores com relação aos tipos de promoções ofertadas pela empresa, pois, através de relatos do gerente regional, a mesma até o momento não oferece um plano de cargos e salários que possibilite ao colaborador ter perspectiva de crescimento. Existem somente vagas de reposição de colaboradores ou então vagas oferecidas pela montadora que são oferecidas a todas as cativas da rede, entretanto, não são bem divulgadas, chegando muito tarde ao conhecimento do colaborador, causando mais descontento.

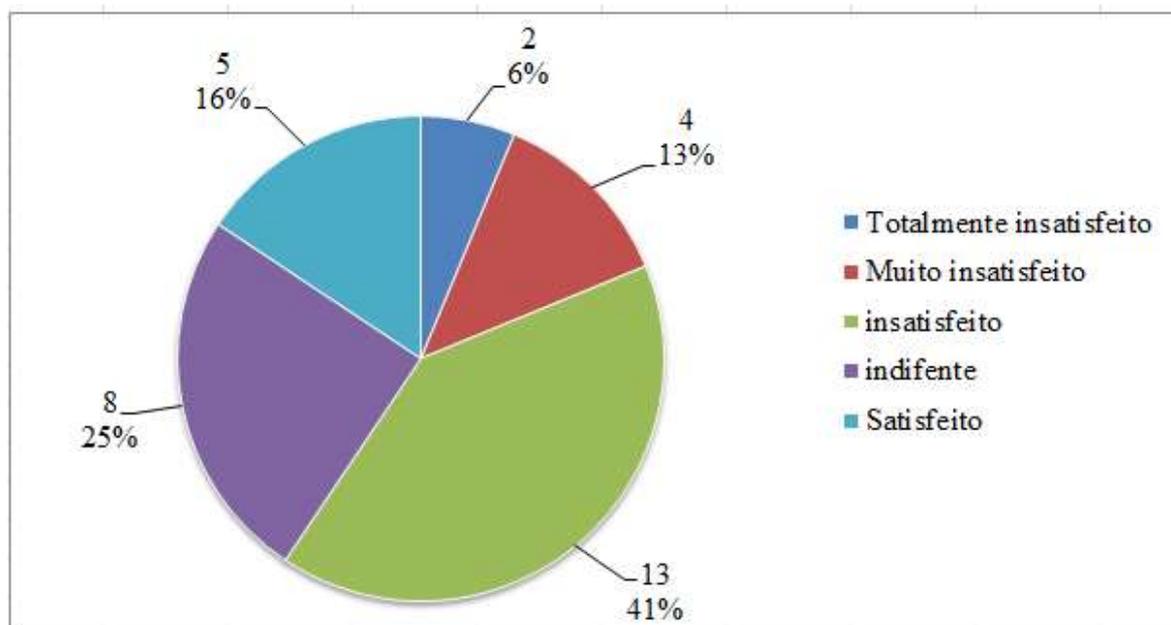
Gráfico 32: Oportunidade de serem promovidos na empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Por fim, tem-se a última questão da dimensão estudada. A mesma versa sobre “o tempo em que o colaborador precisa esperar para receber uma promoção da empresa”. Pode se observar no gráfico que novamente o número de colaboradores insatisfeitos com a questão é alta. Os percentuais demonstram que 60% da população estudada estão insatisfeitos com a questão, estratificando o percentual em evidencia (insatisfação), se encontram 41% dos colaboradores “insatisfeitos” índice este demonstrado por treze colaboradores, em seguida se tem 13% dos colaboradores demonstrando “muita insatisfação” e 6% dos respondentes demonstrando total insatisfação. Os colaboradores que dizem estar satisfeitos correspondem a 22%%, e 25% que se consideram indiferentes ao questionado.

Gráfico 33: O tempo em que o colaborador precisa esperar para receber uma promoção da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Ainda, pode se evidenciar a contribuição da análise da média ponderada visualizada na tabela 32, que apresenta um resultado ainda menor do que as demais perguntas anteriores, 3,3, enfatizando o grau de insatisfação.

Tabela 32: O tempo em que o colaborador precisa esperar para receber uma promoção da empresa - média ponderada

Escala de satisfação no Trabalho (EST)	Escore Médio	Grau de satisfação com a Dimensão	Nº Respondentes
1 = Totalmente Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	2
2 = Muito Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	4
3 = Insatisfeito	1,0 até 3,9	Insatisfação	13
4 = Indiferente	4,0 até 4,9	Indiferença	8
5 = Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	5
6 = Muito Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	
7 = Totalmente Satisfeito	5,0 até 7,0	Satisfação	
Média Ponderada:			3,3

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

No que tange a última dimensão estudada a satisfação com as promoções, foi perguntado ao gerente regional se em seu entendimento ele acredita que a maneira da concessionária realizar as promoções a seus colaboradores condizem com as expectativas dos

colaboradores, em relação às oportunidades de ser promovido, o tempo de espera do colaborador para poder receber uma promoção, e a chance de ser promovido mais de uma vez.

Com base nestas perguntas o gerente afirma que a concessionária disponibiliza promoções dentro das necessidades organizacionais, isto é, quando surge uma nova função oriunda de uma reposição ou até mesmo de uma nova área que está sendo implementada na organização, assim, as vagas são ofertadas primeiramente aos colaboradores internos, o colaborador que esteja preparado conforme a descrição do cargo, e, possuindo as competências necessárias será promovido, caso contrário, as vagas são abertas ao público externo. Acredita que não a tempo pré-definido para serem promovidas, elas surgem conforme a necessidade organizacional. Enfatiza que a promoção para colaboradores pode ocorrer sim, basta seguir a linha de raciocínio já exposta, mas acredita que as promoções estão muito mais atreladas ao funcionário quanto a sua qualificação.

A dimensão estudada chamou atenção pela insatisfação dos colaboradores com relação às promoções em suas diversas interpretações, a pergunta que mais chamou atenção com relação a insatisfação geral foi a questão que tratava do tempo em que o colaborador precisa esperar para receber uma promoção da concessionária, causando insatisfação de 60%, dos colaboradores, percentual elevado quando se trata de insatisfação dentro de uma organização. Com isso, ao confrontar o entendimento do gerente frente à dimensão de satisfação com promoções com as respostas adquiridas através do questionário, notou-se que de momento a organização não oferece suporte adequado para esta carência, existem promoções, entretanto não são condizentes com a satisfação dos colaboradores.

Trazendo relatos da teoria sobre o tema em questão, se tem a colaboração de Dalmau; Tosta (2009) enfatizando que as organizações e as pessoas são formadas por uma independência contínua de fato, pessoas necessitam das organizações para sobreviver bem como as organizações necessitam das pessoas para conseguir seus objetivos. Todavia esta linha de raciocínio começou a ser desconstruída nos últimos anos, a preocupação das organizações que antes eram voltadas para o seu crescimento, agora passam a ser voltadas especialmente para as pessoas, passando de mão de obra, a cérebro de obra. (DALMAU; TOSTA, 2009). Os autores supracitados, ainda inferem que as pessoas são o ponto central da eficiência e da eficácia dos Recursos Humanos.

Neste sentido as organizações na busca de serem as mais produtivas possíveis necessitam estar em sintonia com seus colaboradores, tratando-as com carinho demonstrando afeto, pois o trabalho para elas “é a maior fonte de identidade pessoal”. Os colaboradores

passam a maior parte de suas vidas no trabalho e requerendo uma estreita identidade com o trabalho que desempenham. Para o autor supracitado pessoas satisfeitas não são necessariamente as mais produtivas, todavia, as insatisfeitas “tendem a se desligar da empresa, a se ausentar frequentemente e a produzir pior qualidade do que as pessoas satisfeitas. A felicidade na organização e a satisfação de trabalho são determinantes do sucesso organizacional” (CHIAVENATO, 2014, p. 12).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todos os pensamentos e considerações apresentadas no estudo em questão, se torna muito clara a relevância e a importância da área de gestão de pessoas para o desenvolvimento de uma organização. O papel desempenhado pela área vai além das funções essenciais básicas, é uma área especialmente atrelada a todos os setores organizacionais, integrando conceitos, técnicas, procedimentos, atitudes que orientam todos os indivíduos integrantes da sociedade empresarial, desta maneira, direcionando suas ações, monitorando, colaborando para o desenvolvimento das habilidades e competências das pessoas, visto que as organizações e as pessoas necessitam umas das outras para subsistir, tornando-se necessário uma constante sintonia entre ambas as partes, isto porque as organizações necessitam de pessoas engajadas e em constante crescimento para buscar alcançar seus resultados e objetivos organizacionais

A área de gestão requer constantes atualizações em decorrência das numerosas mudanças ocorridas no ambiente organizacional, e neste contexto, estão inseridas as pessoas que também por muitas vezes, são influenciadas por mudanças e, conseqüentemente desenvolvem entendimentos e visões diferentes das particularidades que envolvem o cenário organizacional. As pessoas são bens organizacionais que necessitam de constante manutenção e, portanto, precisam manter uma conexão agradável com a organização, sentindo satisfação pelas condições laborais de trabalho, recompensas, amizades, relacionamentos, bem como estar satisfeitos com suas atividades desempenhadas, exigindo desta forma, uma área capaz de atender essas demandas. Nesta perspectiva Siqueira e Gomide Jr., (2004) evidenciam que um indivíduo quando se envolve com o trabalho, mantém fortalecido vínculos afetivos significativos para as empresas, como a satisfação integral com o trabalho em todos os seus aspectos, se compromete efetivamente com suas tarefas organizacionais.

Diante do exposto, a pesquisa em questão buscou como objetivo geral, analisar os fatores que influenciam na satisfação no trabalho dos colaboradores de uma concessionária de Veículos Pesados e serviços do Oeste de Santa Catarina. A escolha pela concessionária foi influenciada pela forma que a organização valoriza seus colaboradores, se preocupa com a qualidade de vida e bem-estar laboral da equipe. Neste sentido, para conseguir responder a pergunta, foi utilizada a Escala de satisfação no Trabalho (EST), desenvolvida e validada por Siqueira (2008). Este modelo é constituído por cinco dimensões, cada uma destas dimensões

possui cinco perguntas específicas sobre: Satisfação com os colegas, Satisfação com o salário, Satisfação com a chefia, Satisfação com a natureza do trabalho e Satisfação com as promoções. Assim sendo, o objetivo geral deste trabalho foi alcançado. Por meio dos resultados obtidos pode se perceber que a maioria das dimensões demonstraram índices positivos. Podendo ser ressaltados as dimensões de satisfação com os colegas, com os percentuais de satisfação mais elevados, seguidos de satisfação com a chefia e satisfação com a natureza de trabalho, por outro lado, os índices negativos partiram das dimensões de salário e satisfação com as promoções oferecidas pela concessionária.

Com o intuito de complementar e encontrar maiores explicações para a questão da satisfação no trabalho dos colaboradores da concessionária foi desenvolvido cinco objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico buscou identificar os fatores que influenciam a satisfação no ambiente laboral, na perspectiva do gerente regional. De acordo com o gerente regional a satisfação é decorrente de um ambiente com pessoas profissionais e que colaboram coletivamente para um ambiente agradável a todos. Outra questão que foi abordada pelo gerente foi à satisfação com a natureza de trabalho onde se percebe a satisfação dos colaboradores quanto às oportunidades de obter conhecimento específico para que seu trabalho seja mais prazeroso, e gratificante, citou que além de se perceber a satisfação de sua equipe de trabalho necessita de alguns ajustes internos a serem tratados e ajustados, como a menor burocracia em relação ao treinamento de alguns colaboradores que realizam algumas funções específicas, necessitando esperar um tempo maior para que o colaborador receba capacitação. Outro ponto de destaque esta relacionado à dimensão de chefia, onde a necessidade visualizada pelo gerente de melhorar a interação entre colaborador e gerência no que tange a melhoria dos processos, haja vista que o colaborador frente aos processos diariamente, pode apontar melhorias, e assim incentiva a melhor interação entre as funções.

O segundo objetivo específico era mensurar o grau de satisfação laboral dos colaboradores nas dimensões do trabalho. Pode se perceber que na primeira dimensão, a predominância das respostas foi positiva, totalizando um percentual médio de pessoas satisfeitas de 90 %, ainda, pode se visualizar através da média ponderada que todas as perguntas apresentaram valores superiores a 5,0, valores este que evidencia o grau médio de satisfação. Nas questões que abordam a satisfação com o salário são visualizadas diversas insatisfações por parte dos colaboradores, em todas as questões são visualizadas uma insatisfação geral dos colaboradores, além disso, resultados obtidos através da média ponderada valores inferiores a 3,9, caracterizando portanto, insatisfação quando comparado

ao escore médio. No que tange a terceira dimensão relacionada à satisfação com a chefia, os percentuais encontrados através das frequências relativas e gráficos, percentuais positivos assim como na primeira dimensão, sendo ao todo, um percentual médio de respondentes com índices de satisfação positiva de 66%, quanto mensurados através da média ponderada se percebe que em sua grande maioria os resultados obtidos demonstram um grau de indiferença, podendo ser justificado pelo percentual significativo de colaboradores que se demonstram insatisfeitos e indiferentes quanto ao perguntado, haja vista que este número negativo apresentado já esta sendo melhorado, considerações feitas pelo gerente quando questionado sobre a dimensão estudada. Já ao mensurar a satisfação com o trabalho, se percebe um índice de satisfação superior a 68%. Por fim, ao se observar a mensuração da ultima dimensão se percebe que a satisfação não alcançou um percentual agradável aos colaboradores (média negativa de 29%), ainda, quando analisados via média ponderada, os percentuais se confirmam, isto é, resultados todos inferiores a 3,9, demonstrando a insatisfação por parte dos colaboradores.

No que tange o terceiro objetivo específico que tem o intuito de destacar os fatores de satisfação e insatisfação na perspectiva dos colaboradores da concessionária, se evidencia a grande satisfação por parte dos colaboradores quando se refere aos colegas, todas as questões apresentaram índices de satisfações superiores a 95% dando destaques às questões de amizade demonstradas pelos colegas e relacionamento entre colegas de trabalho com 97% de satisfação. Já ao extremo negativo, se encontram as dimensões de satisfação relacionadas ao salário e as promoções oferecidas pela empresa, ambas demonstrando percentuais negativos, evidenciando a insatisfação dos colaboradores com a concessionária.

O quarto objetivo específico visa comparar a percepção da satisfação no trabalho do gestor e dos colaboradores. Ao se comparar as percepções de ambas as partes, se destaca que na maioria das dimensões que a predominância de respostas se encontra em equilíbrio, sendo elas dimensão de satisfação de colegas, satisfação com chefia e satisfação a natureza de trabalho. Estas dimensões em sua maioria, o percentual de colaboradores satisfeitos se mostra positivo em harmonia com as visões do gerente que ainda aponta algumas melhorias necessárias para que a satisfação seja ainda maior. Em contrapartida, as dimensões de salários e promoções oferecidas pela concessionária, às percepções são divergentes, na percepção dos colaboradores, ambas as dimensões se encontram com índices negativos muito altos, sendo predominante em muitas questões como pode se destacar nas questões relacionadas à promoção: tempo que o colaborador tem que esperar para receber uma promoção da organização, nesta, 60% dos colaboradores demonstra algum tipo de insatisfação; Com

relação à questão que aborda os salários: Salário em comparação ao custo de vida apresentam-se 62% dos colaboradores insatisfeitos. Já estas questões na visão do gerente, se encontram dentro da normalidade, relacionados ao salário, com valores padrões que o mercado está disposto a pagar pelas atribuições despendidas ao cargo, e no que tange promoções, esta atendendo as necessidades organizacionais.

Por fim, o último objetivo específico tem o proposito de apresentar sugestões que objetivem maior satisfação no trabalho auxiliando na melhoria do desempenho organizacional. Pode se sugerir melhorias nos possíveis descontentamentos que foram apontados pelos colaboradores na pesquisa realizada, são poucos os pontos de mudança destacados pelos colaboradores, podendo ser resultado de uma empresa que tem muita influencia no mercado, em seu ramo de atuação, portanto adequa suas estruturas e aportes aos seus colaboradores. Salienta-se que existem alguns pontos falhos em que a organização já possui ciência e esta buscando tratar o mais rápido possível para que a melhoria possa ser mais visível a todos. As sugestões para reduzir os agentes causadores da insatisfação dos colaboradores que poderiam ser levadas em consideração aos pontos de descontentamento mais relevantes das dimensões, a de satisfação com o salário, promoções e natureza de trabalho, reavaliar as atribuições dos cargos existentes para que as distribuições de tarefas sejam proporcionais as suas funções de cada colaborador, como também criar uma forma de beneficiar seus colaboradores com promoções de incentivo por tempo de trabalho a organização, à medida que vai adquirindo experiência, obtendo desenvolvimento organizacional, meritocracia bem como reavaliar as formas de recompensar seus colaboradores gradativamente ao passo que os mesmos buscarem capacitações para melhor desenvolverem suas atividades, através de um plano de cargos e salários que compreendesse e considerasse os pontos citados acima como um pré-requisito para sua progressão de carreiras na empresa.

Diante do exposto pode se ressaltar a importância de manter seus colaboradores engajados para desempenhar suas atividades empresariais, buscando alcançar as metas e os objetivos traçados pela empresa na busca intensa de seus resultados, para isso necessita estar atenta ao seu contexto laboral, criando gerando formas de satisfazê-los como forma de beneficiá-los demonstrando que a organização se preocupa com seu bem-estar organizacional pelos seus serviços dedicados a organização.

5.1. LIMITAÇÕES E PROPOSTAS DE ESTUDO

No decorrer do estudo em questão se percebeu algumas limitações, mais especificamente na fase de coleta de dados, o método utilizado no trabalho, a pesquisa seguiu a autenticidade da Escala de Satisfação no Trabalho - (EST), no entanto, se percebeu a necessidade de aprofundar alguns pontos específicos das questões que possibilitariam um maior entendimento da dimensão estudada.

Outra limitação encontrada se refere ao tempo pré-determinado de aplicação dos questionários, não podendo ser maior, para não prejudicar a análise, com isso, alguns colaboradores não tiveram a oportunidade de expressar suas respostas, diminuindo a número de respondentes conseqüentemente.

Para estudos futuros nesta concessionária de veículos do oeste catarinense, sugere-se um estudo mais aprofundado abarcando todas as concessionárias da rede com o intuito de verificar a realidade de todo o grupo de concessionárias no que tange o assunto estudado, podendo e, a partir disso se utilizar um modelo padrão de análise da satisfação dos colaboradores.

6. REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, Michael. **Gerente Eficaz**: Manual de apoio essencial para os gerentes que querem conseguir o melhor resultado TRADUÇÃO: MONTEIRO, Henrique Amat Rêgo. São Paulo: Clio Livraria, 2011. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=V5oQV8UJ8JcC&pg=PA66&dq=responsabilidades+de+um+gerente&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjo86Kgr9LiAhX2E7kGHV-BCwUQuwUIVDAH#v=onepage&q=responsabilidades%20de%20um%20gerente&f=false>. Acessado em: 15 Fev. 2019

BRAGA, Luís Paulo Vieira. **Compreendendo probabilidade e estatística**. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

BRASIL. PERIÓDICOS DA CAPES. **Capes**. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/?option=com_pcontent&alias=historico> . Acesso em: 02 Nov 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Elseiver, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: O novo papel das pessoas nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CODO, Wanderley; SORATTO, Lucia; VASQUEZ-MENEZES, Iône. Saúde Mental no Trabalho. In: ZANELLI, Jose Carlos *et al* (Org). **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 276-300.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: Iesde Brasil, 2009.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=dKmqDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodos+de+pesquisa+qualitativa&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiArY_jp9LiAhUeCrkGHWgEBO0QuwUINzAC#v=onepage&q&f=false. Acessado em: 29 maio 2019.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos Humanos PRH**: Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2011.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. Cultura Organizacional. In: SIQUEIRA, Maria Matias (Org). **Medidas do comportamento Organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 125-138.

FREIRE, Patrícia de Sá. **Aumente a qualidade e a quantidade de suas publicações científicas**: Manual para elaboração de projeto e artigos científicos. 1. ed. Curitiba: CRV, 2013.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIRARDI, Dante. **Gestão de recursos Humanos**: Teoria e casos práticos. Florianópolis: Pandion, 2009.

GONDIM, Sonia Maria Guedes; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Emoções e Afetos no Trabalho. In: ZANELLI, Jose Carlos *et al* (Org). **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 207-236.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução á pesquisa**: projetos e relatórios. São Paulo: Loyola, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUCK, Heloisa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis: Vozes, 2017.

MANTO, Roseli. **Avaliação do nível de satisfação no trabalho dos colaboradores de uma Cooperativa de Crédito Catarinense**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso Administração – Universidade Federal da Fronteira Sul UFFS, Chapecó, 2017.

MAÇÃES, Manuel. **Manual da gestão moderna**: Teoria e prática. Lisboa: Conjuntura Actual Editora, 2014. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=J2pWDwAAQBAJ&pg=PT282&dq=teoria+da+equidade&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjemqSg-cniAhX7K7kGHfZSCUQQuwUIMjAB#v=onepage&q=teoria%20da%20equidade&f=false>. Acessado em: 02 jun. 2019.

MCSHANE, Steven L.; VON GLINOW, Mary Ann. **Comportamento Organizacional**. Tradução: FARIA, Luiz Claudio de Queiroz. Porto Alegre: AMGH, 2013. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=6bg6AgAAQBAJ&pg=PA81&dq=comprometimento+organizacional+afetivo&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjR682-pLDiAhX8E7kGHWc_BFQQuwUIOjAC#v=onepage&q=comprometimento%20organizacional%20afetivo&f=false. Acesso em: 26 maio 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARÇAL, Camila. Zoldan.; MELO, Fabiula. De Perez.; NARDI, Antônio. **Satisfação no trabalho**: Um estudo numa empresa terceirizada. Revista científica Eletrônica UNISEB, v.1, n.1, p. 20-35, jan./jun. 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração dos recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva 2011.

ORENGO, Virginia; PEIRÓ José M.; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Bem-estar no Trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Novas medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 39-51. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=Uxo7AgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=novas+medidas+do+comportamento+organizacional+pdf&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiprcv3k7riAhXeCrkGHZM4APoQuwUILDAA#v=onepage&q=novas%20medidas%20do%20comportamento%20organizacional%20pdf&f=false>. Acesso em: 12 Abr. 2019.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica: Para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004

RUSSO, Giuseppe Maria. **Diagnostico da cultura organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações**. Rio de Janeiro: Elseiver, 2010.

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: <<http://www.scielo.br/pdf/rbfis/v11n1/12>>. Acesso em: 12 Out. 2018.

SILVA, Narbal; ZANELLI, Jose Carlos. Cultura Organizacional. In: ZANELLI, Jose Carlos *et al* (Org.). **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. Cap. 13. p. 407-442.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio. Vínculos do Indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, José Carlos *et al* (Org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-330.

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

STEFANO, Silvio Roberto et al (Org.). **Gestão de pessoas: Fundamentos e aplicações**. Guarapuava: Unicentro, 2011.

TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. A universidade como catalisadora da inovação tecnológica baseada em conhecimento. 2012. 238 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Departamento de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2013/01/KellyCristina-BenettiTonaniTosta.pdf>. Acesso em: 18 Out, 2018.

TAMAYO, Álvaro. **Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho**. São Paulo. Revista de Administração v.35. n.2. p.37-47 abril e jun. 2000.

TAMAYO, Álvaro; SOUZA, Maíra G. S. de; VILAR, Luciana S. **Prioridades Axialógicas e Comprometimento Organizacional**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 17, n. 1, p.27-35, Jan. 2001.

TEIXEIRA, José Emídio. Clima organizacional: Empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In: BOOG, Gustavo e Magdalena. **Manual de Gestão de pessoas e equipes: Operações**. 6. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 571-591.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibplex, 2008.

CANDIDO, Fabiano. SALLES, Marina. **4 REGRAS PARA MELHORAR O CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS**. Revista Pequenas empresas Grandes Negócios. 2014. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2014/01/4-regras-para-melhorar-o-clima-organizacional-nas-empresas.html> Acessado em: 16 de Maio de 2019.

APÊNDICE I: TERMO DE CONSENTIMENTO

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS PESADOS E SERVIÇOS DO OESTE DE SANTA CATARINA

Prezado Colaborador (a),

Você esta sendo convidado (a) a participar da pesquisa de “Avaliação de satisfação dos trabalhadores de uma concessionária de veículos pesados e serviços do oeste de Santa Catarina” coordenado pela Prof.^a Dr^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta. Tal estudo compõe o meu trabalho de conclusão de Curso para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), campus Chapecó. A referida pesquisa foi aprovada pela gerência da empresa antes de sua aplicação.

O objetivo principal do estudo é Analisar os fatores que influenciam na satisfação no trabalho dos colaboradores de uma concessionária de Veículos Pesados e serviços do Oeste de Santa Catarina. Sua participação não é obrigatória. Você não receberá remuneração nesta pesquisa, apenas voluntaria participação para resolução de um estudo de pesquisa.

Sua participação constituirá em responder um questionário, as informações obtidas durante a pesquisa serão analisadas, assegurado sigilo em sua participação, tal questionário em nenhum momento trará questões que divulguem sua função ou identidade, preservando ao máximo sua imagem.

Caso possua interesse em participar da pesquisa, favor assinalar a opção abaixo a opção “ Sim, estou ciente e desejo participar da pesquisa de satisfação”, caso contrario, assinale o campo “Não desejo participar ”.

Desde já agradeço imensamente a sua cooperação!
Chapecó/SC, Maio de 2019.

Fabiane do Carmo

Graduanda em Administração pela UFFS.

Quaisquer dúvidas com relação à pesquisa, favor contatar via e-mail Fabiane.carmo46@gmail.com, ou pelo fone (49) 9 8408-6068

Sim, estou ciente e desejo participar da pesquisa de satisfação

Não desejo participar

APÊNDICE II: Questionário aplicado aos colaboradores da concessionária.**QUESTIONÁRIO:** AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS PESADOS E SERVIÇOS DO OESTE DE SANTA CATARINA

Este questionário tem por objetivo identificar o Grau de Satisfação dos Colaboradores de uma concessionária de veículos e serviços do oeste catarinense. Neste sentido, as perguntas abaixo se referem ao seu trabalho atual.

Indique o seu grau de satisfação para cada uma das perguntas abordadas, assinalando a opção que melhor representa sua resposta em relação ao seu ambiente de trabalho.

Conto com sua Colaboração!

Gênero:

- Feminino
- Masculino

Faixa Etária:

- Até 18 anos
- Entre 19 e 24 anos
- Entre 26 e 34 anos
- Entre 35 e 44 anos
- Entre 45 e 54 anos
- Mais de 55 anos

Estado Civil

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- União Estável
- Separado(a)
- Viúvo(a)

Possui Filhos?

- Não possuo filhos.
- Um
- Dois
- Três
- Quatro ou mais.

Você é o principal provedor da família?

- Sim
- Não

Grau de Instrução:

- Ensino médio Incompleto

- Ensino médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós Graduação

Há quantos anos trabalha na concessionária?

- Há menos de 1 ano
- de 1 a 3 anos
- de 3 a 5 anos
- de 5 a 10 anos
- de 10 a 20 anos
- Mais de 20 Anos

Exerce supervisão sobre outras pessoas do seu setor?

- Sim
- Não

Se sente satisfeito com seu trabalho?

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente Satisfeito

1. Com relação ao espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente Satisfeito

2. Com relação ao modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente Satisfeito

3. Com relação ao número de vezes que já fui promovido na empresa, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente

- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente Satisfeito

4. Em relação as garantias que a instituição oferece a quem é promovido, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente Satisfeito

5. Com meu salário comparado com o quanto eu trabalho, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente Satisfeito

6. Com relação ao tipo de amizade que meus colegas demostram por mim, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente Satisfeito

7. Com relação ao grau de interesse que minhas tarefas me despertam, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente Satisfeito

8. Em relação ao meu salário comparado a minha capacidade profissional, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente Satisfeito

9. Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho, sinto me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente Satisfeito

10. Em relação a maneira como a empresa realiza promoções a seu pessoal, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente Satisfeito

11. Em relação a capacidade de meu trabalho absorver-me, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente Satisfeito

12. Com o meu salário comparado ao custo de vida, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente Satisfeito

13. Em relação a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente Satisfeito

14. Com relação a maneira que me relaciono com meus colegas de trabalho, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Totalmente Satisfeito

15. Em relação a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa da empresa ao final de cada mês, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente Satisfeito

16. Em relação as oportunidades de ser promovido na empresa, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente Satisfeito

17. Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente Satisfeito

18. Em relação as preocupações exigidas pelo meu trabalho, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente Satisfeito

19. Com o entendimento entre eu e meu chefe, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente Satisfeito

20. Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente Satisfeito

21. Em relação ao meu salário comparado aos meus esforços no trabalho, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente Satisfeito

22. Com a maneira que meu chefe me trata, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente Satisfeito

23. Com a variedade de tarefas que realizo, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente Satisfeito

24. Com a confiança que posso ter em meus colegas de trabalho, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente Satisfeito

25. Com a capacidade profissional do meu chefe, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

() Totalmente Satisfeito

APENDICE III: ENTREVISTA APLICADA AO GERENTE REGIONAL

1. Como você avalia a relação entre os colaboradores no ambiente do trabalho? Relacionado:

- á sua colaboração nas atividades;
- Relacionamento interpessoal;
- No grau de confiança que demonstram entre eles;

2. Com relação ao grau de contentamento dos colaboradores em relação ao salário que recebem? Como você avalia? Relacionado:

- Aos esforços dedicados ao trabalho e ao custo de vida;
- Capacidade profissional dos colaboradores;
- Comparado ao quanto trabalham.

3. Como você avalia a relação dos chefes e seus subordinados? Relacionado:

- Ao entendimento entre eles;
- Organização das tarefas;
- Capacidade profissional, liderança, interesse com o colaborador.

4. Como você avalia o desempenho de tarefas executadas pelos colaboradores? Relacionado:

- A variedade de tarefas e a capacidades dos colaboradores;
- Grau de interesse dos colaboradores com o trabalho;
- As oportunidades de crescimento de cargo.

5. Você acredita que a maneira com que a concessionária realiza as promoções dos colaboradores são condizentes om as expectativas dos colaboradores? Relacionado:

- As oportunidades de ser promovido;
- Tempo de espera dos colaboradores para receber uma promoção;
- Chances de ser promovido mais de uma vez;