

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

LUANA INDIANARA TONATTO MARIANO

SATISFAÇÃO NO TRABALHO:
UM ESTUDO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO FACULDADE SENAC DE CHAPECÓ

**CHAPECÓ
2024**

LUANA INDIANARA TONATTO MARIANO

SATISFAÇÃO NO TRABALHO:

UM ESTUDO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO FACULDADE SENAC DE CHAPECÓ

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

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Recktenvald

CHAPECÓ
2024

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Mariano, Luana Indianara Tonatto

SATISFAÇÃO NO TRABALHO:: UM ESTUDO NA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO FACULDADE SENAC DE CHAPECÓ / Luana Indianara
Tonatto Mariano. -- 2024.
64 f.

Orientador: Dr. Marcelo Recktenvald

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2024.

1. fatores motivacionais e higiênicos; motivação;
satisfação no trabalho; teoria de Herzberg.. I.
Recktenvald, Marcelo, orient. II. Universidade Federal
da Fronteira Sul. III. Título.

LUANA INDIANARA TONATTO MARIANO

SATISFAÇÃO NO TRABALHO:

UM ESTUDO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO FACULDADE SENAC DE CHAPECÓ

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

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 02/12/2024.

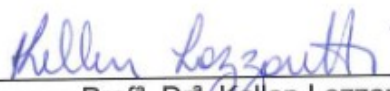
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Marcelo Recktenvald
Orientador



Prof. Dr. Moacir Francisco Deimling
Avaliador



Profª. Drª Kellen Lazzaletti
Avaliador

Dedico este trabalho ao meu querido filho
João Vítor, com todo o meu amor e
carinho. Sua presença enche minha vida
de propósito.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por iluminar meus caminhos e me conceder forças para enfrentar todos os meus desafios.

Agradeço ao meu filho João Vítor, por ser minha inspiração diária e pela compreensão em momentos que precisei me ausentar. Sua presença e alegria são minha fonte de inspiração e motivação para seguir em frente.

Agradeço profundamente aos meus pais, Jair e Janete, que foram alicerce sólido durante todo esse período, agradeço pelo carinho e amor que têm por mim. Vocês foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

Ao meu esposo, Dhiovani, agradeço pelo apoio incondicional, paciência e compreensão durante as horas de dedicação a este projeto. Agradeço por cada palavra de incentivo e por estar ao meu lado em cada desafio.

Agradeço meus irmãos, Eluando e Renan, que sempre estiveram ao meu lado nos momentos mais desafiadores e em todas as minhas conquistas. Cada um de vocês, com sua presença única, representa uma parte importante da minha história.

Agradeço aos meus amigos, pela compreensão e apoio nas horas mais difíceis, e aos colegas de curso, com quem compartilhei aprendizados e experiências valiosas, minha gratidão por enriquecerem esta caminhada acadêmica e pessoal.

Ao meu orientador, Marcelo Recktenvald, minha mais profunda gratidão, pelo apoio, paciência e dedicação ao longo do desenvolvimento desta pesquisa. Sua orientação e seu conhecimento foram essenciais para que eu superasse os desafios e conduzisse este trabalho com segurança e qualidade. Agradeço pela confiança e pelas valiosas contribuições que enriqueceram minha trajetória neste trabalho.

Agradeço em especial à Faculdade Senac de Chapecó, que possibilitou a realização desta pesquisa, oferecendo apoio e espaço para o meu desenvolvimento acadêmico e profissional. Agradeço pela confiança depositada em mim e pela oportunidade de aplicar conhecimentos teóricos e práticos, que foram fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa.

RESUMO

A satisfação no trabalho é um tema de grande relevância para as organizações, refletindo na produtividade e bem-estar dos colaboradores, além de impactar a eficiência e imagem da instituição. Este estudo visa analisar os fatores que influenciam o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores da Faculdade Senac Chapecó, identificando os níveis de satisfação e propondo estratégias para promover um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo. A pesquisa justifica-se pela necessidade de se compreender os elementos que afetam o desempenho individual e coletivo, fornecendo subsídios para a implementação de melhorias. Metodologicamente, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, com abordagem quantitativa e qualitativa, utilizando survey para coleta de dados e análise estatística das respostas em escala Likert. A combinação das abordagens qualitativa e quantitativa permite uma compreensão aprofundada dos fatores de satisfação, com o intuito de contribuir para a melhoria contínua das condições de trabalho na instituição. Os resultados da pesquisa apontam para os fatores como relações interpessoais e condições físicas de trabalho que apresentam alta satisfação, enquanto remuneração, reconhecimento e progressão na carreira se apresentam como áreas críticas, com gaps significativos entre a importância atribuída e a percepção dos colaboradores. Essas lacunas indicaram a necessidade de intervenções voltadas ao aprimoramento da política salarial, implementação de sistemas formais de reconhecimento e estruturação de planos de carreira. Conclui-se que os resultados revelaram que de forma geral, a satisfação dos colaboradores é positiva, contudo, a partir das importantes lacunas entre a importância atribuída a fatores e o nível de satisfação percebido sugeriu-se que a instituição desenvolva ações estratégicas que integrem alguns fatores, fortalecendo o ambiente de trabalho e aumentando a motivação intrínseca dos colaboradores.

Palavras-chave: fatores motivacionais e higiênicos; motivação; satisfação no trabalho; teoria de Herzberg.

ABSTRACT

Job satisfaction is a topic of great relevance for organizations, reflecting on the productivity and well-being of employees, in addition to impacting the efficiency and image of the institution. This study aims to analyze the factors that influence the satisfaction of employees of an educational institution located in Chapecó-SC, identifying the levels of satisfaction and proposing strategies to promote a more satisfactory and productive work environment. The research is justified by the need to understand the elements that affect individual and collective performance, providing subsidies for the implementation of improvements. Methodologically, the study is characterized as an applied research, with a quantitative and qualitative approach, using a survey for data collection and statistical analysis of the answers on a Likert scale. The combination of qualitative and quantitative approaches allows an in-depth understanding of the satisfaction factors, in order to contribute to the continuous improvement of working conditions in the institution. The results of the survey point to factors such as interpersonal relationships and physical working conditions that present high satisfaction, while remuneration, recognition and career progression are critical areas with significant gaps. These gaps indicated the need for interventions aimed at improving salary policy, implementing formal recognition systems, and structuring career plans. It is concluded that the results revealed that, in general, employee satisfaction is positive, however, from the important gaps between the importance attributed to factors and the level of perceived satisfaction, it was suggested that the institution develop strategic actions that integrate some factors, strengthening the work environment and increasing the intrinsic motivation of employees.

Keywords: motivational and hygienic factors; motivation; job satisfaction; Herzberg's theory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fatores Higiênicos e Motivacionais	22
--	-----------

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes quanto a idade	31
Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes quanto ao Gênero	32
Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes por categoria funcional	32
Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes por tempo de empresa.....	33
Gráfico 5 - Nível de Satisfação - Fatores Higiênicos	33
Gráfico 6 - Satisfação com a Remuneração.....	34
Gráfico 7 - Nível de satisfação - Fatores Motivacionais	37
Gráfico 8 - Satisfação com o Reconhecimento	37
Gráfico 9 - Grau de Importância - Fatores Higiênicos	39
Gráfico 10 - Grau de importância – Fatores Motivacionais	41
Gráfico 11 - GAP entre Importância e Satisfação.....	43
Gráfico 12 - Aspectos que podem melhorar a satisfação dos colaboradores	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Fatores Higiênicos e Motivacionais	27
Quadro 2 - Escala de respostas da Satisfação.....	29
Quadro 3 - Escala de resposta da Importância	29
Quadro 4 - 5W2H	48
Quadro 5 - Propostas de ações e melhorias	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	OBJETIVOS.....	14
1.1.1	Objetivo Geral	14
1.1.2	Objetivos Específicos.....	14
1.2	JUSTIFICATIVA.....	15
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	16
2.1	SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	16
2.2	TEORIA DE DOIS FATORES DE HERZBERG	19
3	MÉTODO	24
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	24
3.2	LOCAL DA PESQUISA.....	25
3.3	POPULAÇÃO.....	26
3.4	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	26
3.5	ANÁLISE DE DADOS	28
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS.....	31
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	31
4.2	NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO	33
4.2.1	Níveis de Satisfação em relação aos Fatores Higiênicos.....	33
4.2.2	Níveis de satisfação em relação aos fatores motivacionais	36
4.3	NÍVEL DE IMPORTÂNCIA AOS FATORES DE SATISFAÇÃO.....	39
4.3.1	Grau de importância dos Fatores Higiênicos.....	39
4.3.2	Grau de importância dos Fatores Motivacionais	41
4.4	ANÁLISE ENTRE IMPORTÂNCIA E SATISFAÇÃO	42
4.5	PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES SOBRE POSSÍVEIS MELHORIAS.....	45
4.6	PLANO DE AÇÕES E MELHORIAS.....	48
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
	REFERÊNCIAS.....	55
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	59
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	63

1 INTRODUÇÃO

A satisfação no trabalho é um tema de grande relevância dentro das organizações, refletindo não apenas na produtividade e no bem-estar dos colaboradores, mas também na eficiência e na imagem da organização. Diante das rápidas mudanças no mercado, é essencial que as empresas estejam atentas aos fatores que impactam a organização como um todo, sendo a satisfação dos colaboradores um aspecto indispensável.

De acordo com Siqueira (2008), a satisfação no trabalho tem sido um tema de crescente interesse tanto para pesquisadores de comportamento humano nas organizações quanto para gestores empresariais desde o início do século XX.

A satisfação no trabalho pode ser entendida como um sentimento positivo em relação ao trabalho, decorrente das suas características. Uma pessoa com alto nível de satisfação tende a ter uma visão positiva sobre o trabalho, enquanto alguém com baixo nível de satisfação demonstra sentimentos negativos em relação a ele (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

A satisfação no trabalho tem resultado da interação entre as condições de vida, relações e processos de trabalho, além do controle dos trabalhadores sobre essas condições. Ela pode promover saúde, enquanto a insatisfação pode prejudicar a saúde física, mental e social, afetando também a organização e o ambiente de trabalho (Marqueze, 2005).

Segundo Hoffman e Tadelis (2021), o sucesso de uma organização está diretamente ligado à qualidade de vida dos colaboradores no ambiente de trabalho, pois, com melhores condições, eles conseguem desempenhar suas tarefas com maior eficácia e eficiência, contribuindo para a obtenção de resultados superiores.

É com essa temática que se desenvolve o presente estudo, uma pesquisa acadêmica que deve contribuir para o aprendizado e desenvolvimento profissional da pesquisadora, além de promover o avanço da organização estudada, oferecendo percepções valiosas para implantar melhorias contínuas.

O campo de estudo se concentra em uma instituição de ensino privada sem fins lucrativos, localizada na cidade de Chapecó-SC. A instituição oferece ensino de formação inicial e continuada, cursos técnicos de nível médio, cursos superiores de tecnologia, cursos superiores de pós-graduação e cursos a distância, voltada para o comércio, prestação de serviço e turismo.

Diante disso, compreender os níveis de satisfação dos colaboradores torna-se fundamental não apenas para identificar fatores que impactam diretamente no desempenho individual e coletivo, mas também para propor estratégias que promovam um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo. Neste contexto, este trabalho visa analisar os principais fatores que influenciam a satisfação no trabalho dos colaboradores da instituição de ensino Faculdade Senac de Chapecó, contribuindo assim para a melhoria contínua das condições de trabalho e para o fortalecimento da instituição como um todo.

Neste sentido, ao identificar os níveis de satisfação no trabalho, a instituição pode tomar medidas para melhorar as condições de trabalho, promover o bem-estar dos colaboradores e alcançar melhores resultados no geral.

Portanto, define-se como questão problema que norteia o presente estudo: Como a Instituição de Ensino Faculdade Senac de Chapecó poderia promover uma melhoria no nível de satisfação dos seus colaboradores? A resposta desta questão permitirá ao pesquisador as análises acadêmicas relevantes ao tema, e à organização, a implementação de um programa de gestão da satisfação da sua equipe.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores que influenciam a satisfação dos colaboradores da Faculdade Senac Chapecó, identificando os níveis de satisfação e propondo estratégias para promover um ambiente de trabalho mais satisfatório.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar fatores que influenciam na satisfação dos colaboradores a partir da Teoria de dois Fatores de Herzberg;
- b) Identificar os níveis de satisfação no trabalho dos colaboradores da instituição de ensino;
- c) Sugerir ações para melhorar a satisfação dos colaboradores da instituição de ensino.

1.2 JUSTIFICATIVA

O estudo da satisfação no trabalho na instituição de ensino em questão é essencial para promover um ambiente de trabalho saudável, engajado e produtivo. Compreender os fatores que influenciam a satisfação dos colaboradores permite aos gestores implementar estratégias e políticas eficazes para melhorar o ambiente de trabalho e o bem-estar dos funcionários.

A satisfação dos colaboradores é um fator essencial para as organizações, sendo importante compreendê-la e abordá-la adequadamente para prevenir possíveis problemas de insatisfação que possam impactar o desempenho organizacional (Smidt; Coronel, 2020).

Segundo Walger (2014), é fundamental que os profissionais das áreas de Administração e Gestão de Organizações, tanto os formados quanto os que estão em formação, estudem de maneira sistemática e compreendam o conceito de satisfação no trabalho, bem como suas causas e consequências para as organizações e seus colaboradores.

Robbins (2005), ressalta a importância da satisfação dos colaboradores como um indicador fundamental do seu desempenho na organização. Um ambiente de trabalho positivo não só facilita a execução das tarefas diárias, mas também promove um maior comprometimento e motivação por parte dos colaboradores.

Para a acadêmica envolvida no estudo, esta pesquisa representa uma oportunidade significativa de aprofundar conhecimentos, analisar problemas reais e identificar soluções que possam beneficiar tanto os colaboradores quanto a instituição estudada. Esta pesquisa é viável não apenas para identificar o nível de satisfação dos colaboradores da instituição, mas também proporcionar bases sólidas para futuras ações que visem ao aprimoramento do desempenho organizacional.

Portanto, este estudo se apresenta como uma iniciativa importante para a organização estudada, possibilitando uma análise da satisfação dos colaboradores e abrindo caminho para mudanças que fortaleçam de forma significativa o desempenho e a sustentabilidade da empresa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção, serão expostos os capítulos de revisão teórica que fundamentam a pesquisa. O item 2.1 aborda o referencial teórico relacionado à satisfação no trabalho, enquanto o item 2.2 apresenta a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, utilizada como modelo para a análise dos fatores que influenciam a satisfação dos colaboradores da Faculdade Senac Chapecó.

2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é fundamental tanto para os colaboradores quanto para as organizações, sua importância pode ser destacada em vários aspectos. Promover a satisfação no trabalho é uma estratégia essencial para o crescimento sustentável e a competitividade das organizações, bem como, o bem-estar de seus colaboradores.

Segundo Siqueira (2008), a chegada da Revolução Industrial nos séculos XVIII e XIX trouxe transformações significativas para as organizações, exigindo uma reestruturação nos métodos de produção. Esse cenário intensificou os estudos sobre as condições de trabalho e os sentimentos dos trabalhadores em relação à produção. Nas primeiras décadas do século XX, a satisfação no trabalho surgiu como um tema de grande relevância, atraindo a atenção de pesquisadores e gestores organizacionais.

A satisfação no trabalho refere-se à emoção que o profissional sente em relação às suas atividades, podendo ser positiva ou negativa. Esse fator é amplamente reconhecido como um elemento essencial para o aumento da produtividade organizacional. Ao longo das últimas décadas, essa temática tem atraído grande interesse dos pesquisadores, devido à sua influência direta na performance e no alcance das metas das organizações (Mello; Linhares, 2024).

A satisfação no trabalho pode ser definida como um estado emocional positivo e prazeroso, que resulta da avaliação das experiências de trabalho. Segundo o autor, o nível de satisfação explica por que as pessoas desejam ir ao trabalho e se sentem felizes com suas atividades, ou não. A satisfação é o resultado de uma avaliação pessoal que pode estar relacionada a fatores intrínsecos (como características pessoais) ou extrínsecos (como aspectos do ambiente de trabalho), (Locke 1976 apud Ramos et al, 2020).

De acordo com Spector (2003), a satisfação no trabalho é uma atitude que reflete os sentimentos de uma pessoa em relação ao seu trabalho de maneira geral e em seus diversos aspectos. Em outras palavras, a satisfação no trabalho representa o quanto as pessoas apreciam suas atividades profissionais, sendo apontada como um fator essencial para importantes conquistas tanto para as organizações quanto para seus colaboradores, abrangendo desde o desempenho no trabalho até a saúde e bem-estar.

A satisfação no trabalho tem sido associada a fatores como salários, promoções, relacionamento com colegas e chefia, e a natureza das tarefas desempenhadas, visando avaliar, por meio de pesquisas, as respostas da empresa em relação ao sentimento de gratidão e contentamento dos colaboradores (Siqueira, 2008).

Também segundo Siqueira, (2008), relaciona-se a satisfação às práticas gerenciais, à preocupação com o bem-estar, à justa distribuição das recompensas pelos esforços e ao comprometimento da organização com seus colaboradores. Segundo esse autor, quanto maior o sentimento de justiça percebido pelo indivíduo, maior será a satisfação e o impacto positivo no desempenho das atividades dentro da organização.

Diversos fatores influenciam o nível de satisfação dos colaboradores em uma organização, incluindo a relação entre as pessoas e a organização, os fenômenos organizacionais e a cultura da empresa, que abrange suas normas, usos e costumes. A forma como os colaboradores percebem, interpretam e reagem, seja positiva ou negativa, está diretamente ligada à sua percepção da organização em que trabalham. Esse conjunto de fatores afeta o nível de satisfação no ambiente de trabalho, contribuindo para a promoção de satisfação ou insatisfação e, conseqüentemente, impactando o desenvolvimento organizacional (Smidt; Coronel, 2020).

A satisfação no trabalho é influenciada por fatores, tanto internos quanto externos ao indivíduo. Ela reflete a atitude geral de uma pessoa em relação às suas atividades profissionais, indo além das tarefas do dia a dia. Inclui aspectos como o relacionamento com colegas e líderes, o cumprimento de regras e políticas da organização, a adequação aos padrões de desempenho e a convivência com condições de trabalho que podem não ser ideais. Assim, a percepção de satisfação no trabalho é formada por diferentes elementos que vão além das tarefas realizadas (Campos; Silva; Flor, 2021).

Para Campos, Silva e Flor (2021), a satisfação no trabalho é um aspecto dinâmico e em constante transformação. O que hoje proporciona contentamento a uma pessoa pode não ter o mesmo efeito no futuro, pois ela está diretamente influenciada por fatores determinantes. A satisfação é um conceito individual e complexo, pois está vinculada aos valores pessoais, aos aspectos intrínsecos e às necessidades consideradas prioritárias por cada pessoa. Por meio desse construto, é possível compreender os fatores que influenciam positiva ou negativamente o colaborador.

A literatura identifica três modelos predominantes como determinantes da satisfação no trabalho. O modelo situacional sugere que a satisfação é influenciada pela posição hierárquica ocupada pelo indivíduo na organização. O modelo disposicional argumenta que características pessoais e traços de personalidade dos trabalhadores podem gerar satisfação, independentemente de sua posição na estrutura organizacional. Por fim, o modelo interativo propõe que a satisfação é alcançada por meio de um equilíbrio entre as características do ambiente de trabalho e as necessidades individuais (Franek; Vecera, 2008, *apud* Sierra et al, 2017).

Segundo Campos, Silva e Flor (2021), os fatores que determinam a satisfação dos colaboradores tornaram-se mais individualizados com o avanço dos estudos na área. Propõe-se que a satisfação seja influenciada pelas percepções dos indivíduos em relação ao ambiente de trabalho, bem como pela maneira como eles percebem a si mesmos e às pessoas ao seu redor. De acordo com Siqueira (2008), a satisfação é compreendida como o reflexo da influência do ambiente de trabalho na saúde do trabalhador. Trata-se de um conjunto de sentimentos relacionados à forma como a organização é gerida, incluindo suas políticas, normas, o senso de justiça e equidade, bem como os retornos percebidos em função dos esforços e investimentos realizados pelo colaborador.

É fundamental reconhecer que o indivíduo é um ser em constante transformação, o que torna essencial a análise da satisfação considerando os múltiplos aspectos do trabalho. O enfoque nas diferentes facetas permite um aprofundamento sobre a temática da satisfação e contribui para que a organização promova um sentimento de valorização e pertencimento entre seus colaboradores (Campos; Silva; Flor, 2021).

Segundo Bichet e Vargas (2021), se torna importante que a organização compreenda os fatores que influenciam as ações e comportamentos das pessoas,

algo que pode ser muito facilitado pelos diversos modelos teóricos disponíveis sobre o tema. Ao conhecer as necessidades e considerar as particularidades do setor organizacional, torna-se possível implementar práticas motivacionais que contribuam de maneira significativa para o bom desempenho das tarefas realizadas pelos colaboradores.

Um ambiente de trabalho bem planejado pode contribuir significativamente para a satisfação profissional dos colaboradores, além de aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho, especialmente quando o ambiente é considerado agradável por eles. O tratamento justo e igualitário também é um fator importante, pois promove atitudes positivas em relação ao trabalho, resultando em maior satisfação no ambiente profissional (Neto; Santos; Pompeu, 2021).

A satisfação no trabalho gera benefícios que vão além do contentamento individual, contribuindo para o alcance de resultados desejados pela organização. Entre esses benefícios estão a redução da rotatividade, a diminuição das ausências, a melhoria no desempenho e o aumento do comprometimento dos colaboradores. Esses aspectos evidenciam que a relação afetiva entre o trabalhador e a empresa promove impactos positivos tanto para a organização quanto para a qualidade de vida dos indivíduos (Siqueira, 2008).

2.2 TEORIA DE DOIS FATORES DE HERZBERG

A relação entre satisfação e motivação no trabalho apresenta-se como um fenômeno complexo e multifacetado. Embora sejam conceitos distintos, eles se interconectam de forma significativa no contexto organizacional. A satisfação no trabalho é definida como a resposta emocional e cognitiva dos colaboradores às suas experiências de trabalho, enquanto a motivação refere-se ao impulso intrínseco que orienta o comportamento em direção ao alcance dos objetivos organizacionais (Pereira; Silva; Durão, 2024).

Diversas teorias foram desenvolvidas ao longo do tempo para explicar o processo de motivação, sendo um tema presente desde os primórdios dos estudos em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Pesquisar sobre teorias motivacionais no ambiente de trabalho é essencial, pois permite compreender os estímulos que

influenciam as ações de um indivíduo tanto no contexto profissional quanto em sua vida pessoal (Lira; Bitar, 2023).

Compreender o que motiva os indivíduos a desempenharem suas funções tem sido um desafio constante para as organizações, especialmente desde a Revolução Industrial. Trabalhos realizados por Herzberg (1966), Maslow (1954) e McClelland (1985) se destacaram na área e ajudaram a definir conceitos e situações que motivam os indivíduos. Essas pesquisas buscaram interpretar comportamentos e atitudes, e forneceram bases para a elaboração de modelos e planos de ação destinados a aumentar a motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho (Silva et al., 2022).

A Hierarquia das Necessidades de Maslow propõe que as necessidades humanas estão organizadas em uma escala de importância e impacto no comportamento. Segundo Maslow, a motivação surge da busca por satisfazer essas necessidades, que podem ser hierarquizadas. As necessidades de níveis inferiores precisam ser atendidas primeiro para que as de níveis superiores possam se tornar relevantes. Na base da pirâmide encontram-se as necessidades mais básicas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais elevadas e relacionadas ao desenvolvimento intelectual e à realização pessoal (Silva et al, 2020).

A Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, sugere que as necessidades humanas são moldadas pelo autoconceito, normas sociais e experiências. Ela identifica três principais necessidades que influenciam o comportamento que seria a realização, aonde a busca por excelência e superação de desafios, com foco na realização pessoal mais que nas recompensas. A afiliação seria o desejo de estabelecer relacionamentos próximos, evitando conflitos e valorizando o trabalho em equipe e por último o poder que busca por prestígio, influência e impacto no comportamento de outros. Nos estudos organizacionais essa teoria propõe alinhar o perfil de necessidades dos indivíduos às funções desempenhadas, promovendo intervenções como o enriquecimento do trabalho para melhorar o desempenho (Farias; Ishikawa, 2024).

Dentre essas pesquisas destaca-se a Teoria dos Dois Fatores de Fred Herzberg, essa está entre as teorias de motivação mais conhecidas. De acordo com Vecchio (2015), esta teoria representa uma das visões mais amplamente difundidas e influentes sobre a motivação no trabalho. Em um estudo sobre satisfação no trabalho, Herzberg e seus colegas realizaram entrevistas detalhadas com 203 engenheiros e contadores. Os participantes foram convidados a recordar dois momentos específicos

em suas funções: um em que sentiram maior satisfação e outro em que experimentaram diminuição dessa satisfação. As respostas revelaram que os fatores que geravam satisfação eram distintos daqueles que causavam insatisfação.

Ainda Segundo Vecchio (2015), os fatores que promoviam a satisfação estavam geralmente ligados ao conteúdo das funções, abrangendo aspectos como avanço na carreira, reconhecimento, senso de responsabilidade e realização pessoal. Herzberg chamou esses elementos de fatores motivacionais. Já os fatores que causavam insatisfação eram mais frequentemente associados ao contexto em que as funções eram executadas, envolvendo questões como segurança no emprego, políticas da empresa, relações interpessoais e condições de trabalho, que ele denominou de fatores de higiene.

De acordo com Farias e Ishikawa (2024), a teoria de dois fatores se concentra em entender como os trabalhadores percebem suas necessidades e desejos em relação ao trabalho. Estudos qualitativos revelaram que os fatores que contribuem para a satisfação no trabalho são diferentes daqueles que causam insatisfação. Assim, para analisar a satisfação ou a insatisfação com o trabalho, é necessário considerar fatores distintos, pois, segundo essa teoria, satisfação e insatisfação são sentimentos opostos. De acordo com Herzberg (1987 apud Farias; Ishikawa, 2024, p. 4), o oposto da satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas sim a ausência de satisfação, enquanto o oposto da insatisfação não é a satisfação, mas a ausência de insatisfação.

De acordo com Chiavenato (2022), os fatores higiênicos estão relacionados ao ambiente de trabalho e às condições que cercam o indivíduo, ou seja, ao contexto em que ele está inserido. Esses fatores englobam elementos utilizados pelas organizações com o intuito de manter o nível de motivação dos colaboradores, mas possuem uma capacidade limitada de influência. Eles podem apenas prevenir a insatisfação quando são bem geridos sem, no entanto, gerar motivação intrínseca. Em cenários ideais, evitam a desmotivação, mas não aumentam a satisfação de forma duradoura. Chiavenato (2022) ainda ressalta que o termo "higiene" sublinha seu caráter preventivo, indicando que, quando atendidos, esses fatores evitam a insatisfação, mas não são capazes de promover um aumento significativo na satisfação a longo prazo.

Já os fatores motivacionais, referem-se ao conteúdo do cargo, abrangendo as tarefas e responsabilidades associadas a ele. São considerados fatores

motivacionais, pois geram um impacto duradouro na satisfação e na produtividade, elevando o desempenho para níveis de excelência, ou seja, superiores ao comum. O conceito de motivação está ligado a sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento profissional, que se manifestam através da execução de atividades desafiadoras e significativas para o trabalhador. Em resumo, a teoria dos dois fatores sobre a satisfação no trabalho afirma que a satisfação está diretamente relacionada ao conteúdo do cargo, ou seja, a atividades que sejam desafiadoras e estimulantes, conhecidos como Fatores Motivacionais (Lima et al, 2012).

Figura 1 - Fatores Higiênicos e Motivacionais

Fatores Higiênicos (extrínsecos ao cargo)	Fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo)
Remuneração	Reconhecimento
Supervisão	Crescimento pessoal
Políticas da empresa	Responsabilidade
Condições físicas de trabalho	Realização
Relações interpessoais	Progresso
Segurança no emprego	O trabalho em si

Fonte: (Bichet; Vargas, 2021)

A Teoria dos Fatores de Herzberg é bastante reconhecida como uma estrutura dual, diferenciando-se da abordagem tradicional proposta pela Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. A interseção entre essas teorias ressalta como os fatores motivacionais e higiênicos impactam o comportamento e o desempenho dos indivíduos em contextos organizacionais. Enquanto os fatores motivacionais estão relacionados às necessidades superiores da pirâmide de Maslow, como autoestima e autorrealização, os fatores higiênicos correspondem às necessidades localizadas na base e no meio da pirâmide, como as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais (Pereira; Silva; Durão, 2024).

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), gestores que se concentram apenas em eliminar os fatores de insatisfação podem promover um ambiente mais tranquilo, mas não necessariamente aumentar a motivação dos funcionários. Esses fatores, como qualidade da supervisão, remuneração, políticas da empresa, condições físicas de trabalho, relacionamento interpessoal e segurança no emprego, chamados por Herzberg de fatores higiênicos. Quando esses aspectos estão em ordem, as pessoas não se sentem insatisfeitas, mas também não ficam satisfeitas. Para motivá-las,

Herzberg sugere focar nos fatores relacionados ao próprio trabalho ou aos seus resultados diretos, como oportunidades de promoção, crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Essas características são intrinsecamente motivadoras.

Contudo, a teoria de dois fatores de Herzberg destaca que, embora a melhoria dos fatores de higiene possa prevenir a insatisfação no trabalho, a verdadeira motivação e satisfação surgem da presença de fatores motivacionais. Assim, para motivar os funcionários de maneira eficaz, é fundamental considerar tanto os fatores de higiene quanto os motivacionais (Lira; Bitar, 2023).

3 MÉTODO

A seção seguinte detalha as características metodológicas da pesquisa. No item 3.1, é apresentada a classificação da pesquisa; o item 3.2 descreve o local onde foi conduzido o estudo; e o item 3.3 trata da população investigada. Além disso, são apresentados o instrumento de coleta de dados no item 3.4 e os procedimentos de análise de dados no item 3.5.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa quantitativa e qualitativa, pois busca apresentar os níveis de satisfação dos colaboradores da instituição estudada, além de compreender as percepções e utilizá-las para a proposição de melhorias. De acordo com Oliveira (2021), as análises quantitativas se utilizam variáveis expressando os dados numericamente, aplicando quantificação tanto na coleta quanto na análise. Esse método permite precisão, com resultados que podem ser quantificados, utilizados no planejamento de ações coletivas e generalizados para a população. No entanto, o uso combinado das abordagens qualitativa e quantitativa, segundo Minayo e Sanches (1993), permitem que a pesquisa seja mais completa, de modo que os elementos qualitativos auxiliam na compreensão dos indicadores quantitativos. Assim, as abordagens qualitativa e quantitativa são complementares e devem ser utilizadas conjuntamente sempre que o projeto de pesquisa permitir.

Quanto a natureza do assunto, a presente pesquisa é considerada aplicada. A pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimentos voltados para a aplicação prática, visando solucionar problemas específicos, o que implica em uma relevância local tanto em termos de interesse quanto de veracidade (Prodanov; Freitas, 2013).

A partir dos objetivos propostos essa pesquisa classifica-se como descritiva, pois se busca descrever os fatores que influenciam na satisfação dos colaboradores. Segundo Gil (2002), neste grupo, estão incluídas as pesquisas que visam identificar as opiniões, atitudes e crenças de uma determinada população.

Os meios de investigação utilizados neste estudo foi a pesquisa de campo. Para Marconi e Lakatos (2023), a pesquisa de campo é utilizada com o propósito de obter informações e conhecimentos sobre um problema que se busca compreender, uma hipótese que se pretende comprovar ou, ainda, para identificar novos fenômenos ou relações entre eles. Essa abordagem consiste na observação de fatos e

fenômenos em seu contexto natural, na coleta de dados relacionados a esses eventos e no registro das variáveis consideradas relevantes para posterior análise.

O método escolhido para a coleta de dados foi o *survey*, ou levantamento. Esse é um método de pesquisa que envolve a interrogação direta do indivíduo estudado, com o objetivo de compreender seu comportamento por meio da aplicação de um questionário (Prodanov; Freitas, 2013).

3.2 LOCAL DA PESQUISA

A presente pesquisa foi aplicada na instituição de ensino Faculdade Senac de Chapecó, fundada em 17 de março de 1978 na cidade de Chapecó-SC, a instituição de ensino faz parte do Senac Santa Catarina. Em 1947 foi fundado o Senac no estado de Santa Catarina, esta é uma instituição privada sem fins lucrativos.

O Senac está presente em todas as regiões catarinenses. Com uma Administração Regional e 28 pontos de atendimento fixo, sendo dezesseis unidades de ensino superior, dois centros especializados, além de centros de educação profissional e unidades móveis. Devido à sua grande presença, as unidades operativas do Senac estão organizadas por regiões: Oeste (Caçador, Concórdia, Chapecó, Joaçaba, São Miguel do Oeste, Videira e Xanxerê), Sul (Florianópolis, São José, Criciúma, Palhoça, Curitibanos, Lages e Tubarão) e Norte-Vale (Balneário Camboriú, Blumenau, Brusque, Itajaí, Rio do Sul, Jaraguá do Sul, Joinville, Canoinhas, Porto União, Timbó, São Bento do Sul e Mafra).

O Senac oferece cursos em diversos eixos tecnológicos, conhecidos como áreas de atuação, que incluem: desenvolvimento educacional e social, ambiente e saúde, gestão e negócios, turismo, hospitalidade e lazer, informação e comunicação, infraestrutura, produção alimentícia, produção cultural e design, recursos naturais e segurança.

Esta pesquisa focará exclusivamente na Faculdade Senac de Chapecó. A instituição oferece oportunidades para o desenvolvimento de carreiras sólidas, disponibilizando desde cursos de formação inicial e continuada, voltados ao aperfeiçoamento profissional, até cursos técnicos de nível médio, que qualificam trabalhadores em áreas específicas com certificação técnica. Além disso, a faculdade oferece cursos superiores de tecnologia, pós-graduação e modalidade de educação corporativa voltada para empresas da região.

3.3 POPULAÇÃO

A presente pesquisa foi conduzida com os colaboradores da Faculdade Senac de Chapecó, que atualmente conta com um quadro de 110 profissionais. Nesta investigação, obteve-se a participação de 92 respondentes. Para Martins e Theóphilo (2009), um estudo de todos os elementos de uma população possibilita um conhecimento preciso das variáveis que estão sendo estudadas. Considerando que a pesquisa abrangeu a totalidade dos colaboradores, ela pode ser caracterizada como uma pesquisa censitária.

Pesquisas censitárias são ferramentas poderosas para obter uma visão abrangente de uma população em um determinado momento. O censo é uma pesquisa transversal que visa coletar informações sobre todos os elementos que compõem uma dada população. Ele pode ser definido como a coleta e análise sistemática e periódica de dados sobre membros de uma população específica. Diferente de uma pesquisa amostral, que consulta apenas uma parte da população, o censo caracteriza-se por sua abrangência, coletando dados de toda a população (Bessa et al, 2022).

Contudo, como pode se observar nos resultados da pesquisa, houve uma perda amostral, ou não respostas, de 18 colaboradores, o que pode ser explicado pelo curto período de aplicação do instrumento associado aos demais compromissos que a equipe de trabalho tem ao longo da semana. Observou-se que o perfil dos 18 não respondentes é exclusivamente de professores horistas que não estavam presentes na instituição no período em que o questionário estava disponível, outros a trabalho em outras instituições, isso ocasionou o não acompanhamento do e-mail institucional naquele período.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado, previamente validado, composto por 12 fatores relacionados à satisfação no trabalho. As questões fechadas foram respondidas em uma escala Likert de 5 pontos, e o questionário incluiu também uma questão aberta. Elaborado pela autora, o questionário foi fundamentado nos fatores higiênicos e motivacionais da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, descrita no item 2.2 deste

trabalho. Cada participante avaliou tanto o grau de satisfação quanto o grau de importância de cada fator proposto.

O Quadro 1, a seguir, apresenta os 12 fatores analisados no estudo.

Quadro 1- Fatores Higiênicos e Motivacionais

Fatores Higiênicos	Remuneração	Refere-se ao ambiente físico no qual as atividades profissionais são realizadas.
	Supervisão	Envolve a liderança e o acompanhamento das ações dos colaboradores, com foco no desenvolvimento de habilidades, na melhoria do desempenho e na realização das metas organizacionais.
	Políticas da Empresa	Conjunto de regras e expectativas que garantem o cumprimento de normas legais, éticas e internas, promovendo consistência e transparência em todas as áreas da empresa.
	Condições Físicas de trabalho	Refere-se ao ambiente físico no qual as atividades profissionais são realizadas.
	Relações interpessoais	Interações e conexões entre duas ou mais pessoas.
	Segurança no emprego	Refere-se à estabilidade e proteção que um trabalhador sente em relação à continuidade de seu emprego e às condições de trabalho.
Fatores Motivacionais	Reconhecimento	Ato de valorizar, apreciar e recompensar o desempenho, o esforço ou as conquistas de uma pessoa dentro de um ambiente.
	Crescimento pessoal	Desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, permitindo que aprimorem suas habilidades, competências e conhecimentos ao longo do tempo.
	Responsabilidade	Obrigações que um indivíduo tem de cumprir suas tarefas e deveres de maneira ética e profissional.
	Realização	A realização está frequentemente ligada ao sentimento de sucesso, propósito e valorização das contribuições feitas.
	Progresso	Envolve o desenvolvimento da carreira e o alcance de novos patamares de responsabilidade e sucesso.
	Conteúdo do trabalho	Refere-se às atividades, responsabilidades e exigências de uma função ou posição dentro de uma organização. Ele inclui as tarefas específicas que o trabalhador precisa realizar, as habilidades e conhecimentos necessários.

Fonte: Adaptado de Bichet e Vargas (2021)

O questionário foi organizado em quatro seções: a primeira seção destinou-se à identificação do perfil dos colaboradores; a segunda incluiu fatores para a avaliação do grau de satisfação; a terceira abordou fatores para mensurar o grau de importância; e a quarta apresentou uma questão aberta, com o objetivo de obter contribuições dos colaboradores sobre sua satisfação no ambiente de trabalho.

Foi enviado aos colaboradores por meio do e-mail institucional da Faculdade Senac de Chapecó, o questionário acompanhado do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, disponíveis no Apêndice A e B deste trabalho, respectivamente. O questionário ficou disponível para preenchimento no período de 21/10/2024 a 28/10/2024.

Para garantir a validade do instrumento, foi realizado um pré-teste com 8 colaboradores da Faculdade Senac de Chapecó, o qual foi recebido sugestões para aprimorar a clareza dos conceitos de cada fator, entretanto, não houve necessidade de modificar a estrutura do questionário. Segundo Marconi e Lakatos (2023), o pré-teste é um procedimento usado para avaliar a validade de instrumentos de pesquisa, envolve a aplicação inicial a uma pequena parte da população ou amostra. Seu objetivo é garantir que os instrumentos produzam resultados precisos e sem erros antes da aplicação definitiva.

Além do questionário, a observação participante também foi válida para a pesquisadora, considerando sua atuação profissional na organização estudada. A observação participante é “uma situação de pesquisa onde observador e observados encontram-se numa relação face a face, e onde o processo da coleta de dados se dá no próprio ambiente natural de vida dos observados” (Serva; Jaime; Junior, 1995). A vivência enquanto colaboradora da instituição de ensino estudada permitiu à pesquisadora acesso facilitado aos setores, compreensão aprofundada das situações do cotidiano, e se constitui em elemento adicional para facilitar a análise de dados, como se pode verifica a seguir.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

Para a interpretação dos dados coletados na pesquisa, foi utilizado medidas estatísticas. Através da Escala de Likert de 5 pontos a média das respostas foi obtida mediante a atribuição de um valor numérico a cada resposta da escala. Segundo Junior et al (2024), a construção da escala Likert está diretamente ligada ao objetivo da pesquisa. Em algumas situações, o objetivo é compreender as opiniões, percepções, anseios ou perspectivas dos participantes em relação a uma ou mais variáveis inter-relacionadas no fenômeno de interesse. Essas inter-relações são representadas por diversos itens no questionário. Em outras ocasiões, o foco do pesquisador não é sintetizar a posição geral dos participantes, mas sim captar suas

opiniões ou percepções sobre questões mutuamente exclusivas relacionadas ao fenômeno estudado, exigindo uma análise individual de questões específicas para avaliar o grau de concordância coletiva. Nesse contexto, a escala pode ser classificada como tipo Likert, e não uma escala Likert propriamente dita.

Para o cálculo do grau é a média ponderada, ou seja, cada resposta multiplicada pelo peso atribuído, e o total das respostas dividido pela soma dos pesos. Valores maiores que 3 indicaram níveis mais elevados de satisfação e importância, enquanto valores abaixo de 3 refletiram níveis reduzidos de satisfação e importância entre os colaboradores.

Os quadros a seguir mostram as escalas utilizadas nas respostas do questionário.

Quadro 2 - Escala de respostas da Satisfação

1	2	3	4	5
Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito

Fonte: adaptado Junior et al, (2024)

Quadro 3 - Escala de resposta da Importância

1	2	3	4	5
Sem Importância	Pouca Importância	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante

Fonte: adaptado Junior et al, (2024)

Considerando a explanação acima, acerca da escala de Likert, faz-se necessário especificar o modo como os dados foram analisados, com suporte de planilha eletrônica. Os dados coletados por meio do questionário foram analisados utilizando a técnica de tabulação eletrônica, realizada em planilhas do Excel, a fim de facilitar a criação de gráficos e a descrição dos dados. Segundo Marconi e Lakatos (2023), a tabulação é definida como a organização dos dados em tabelas, trata-se de um processo de análise estatística, no qual os dados são sistematicamente dispostos em tabelas para serem examinados e submetidos a análise detalhada.

Para a análise da questão aberta, por sua vez, que também fez parte do questionário, optou-se pelo modelo clássico de análise de conteúdo, que permitiu

categorizações associadas aos fatores de satisfação pesquisados por meio das questões estruturadas com escalas Likert. Nesse sentido, a análise de conteúdo se apresenta como um elemento complementar essencial, de caráter qualitativo, auxiliando na compreensão dos fenômenos investigados, e que pode ser corroborada com a percepção da observação participante da pesquisadora.

A análise de conteúdo para Bardin (1977), é um processo de organização que envolve a classificação dos elementos de um conjunto por meio da diferenciação e posterior agrupamento, com base em critérios previamente definidos. As categorias correspondem a classes ou rubricas que agrupam elementos semelhantes, como as unidades de registro na análise de conteúdo, sob um título genérico que reflete suas características em comum. Essa categorização busca, inicialmente, simplificar os dados brutos, fornecendo uma representação condensada. Exige a análise das características compartilhadas entre os elementos, permitindo seu agrupamento com base nessas semelhanças. Esse processo, de natureza estruturalista, é realizado em duas etapas principais: o “inventário”, que consiste em identificar e isolar os elementos, e a “classificação”, que organiza esses elementos em categorias estruturadas, conferindo ordem às mensagens.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

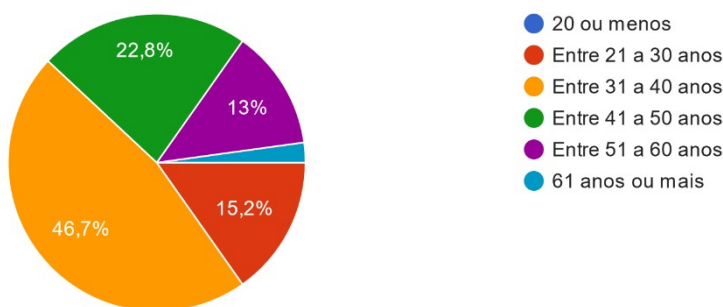
Nesta seção, apresentam-se os resultados do estudo referente ao questionário aplicado aos colaboradores da Faculdade Senac de Chapecó. Primeiramente, são abordados o perfil dos colaboradores e a análise do grau de satisfação, seguida da análise do nível de importância atribuída aos fatores que influenciam na satisfação. Por fim, é realizada a análise dos gaps identificados na pesquisa, comparando a importância e a satisfação associadas a cada fator.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Nesta seção, apresentam-se gráficos que identificam o perfil dos respondentes da pesquisa. Os Gráficos de 1 a 4 ilustram a distribuição dos colaboradores conforme as variáveis de idade, gênero, categoria funcional e o tempo de atuação na instituição Faculdade Senac de Chapecó.

Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes quanto a idade

Qual sua idade?
92 respostas

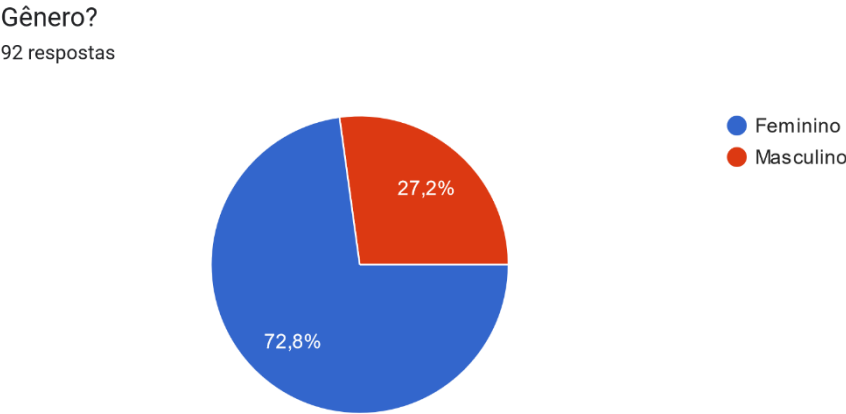


Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O Gráfico 1 apresenta a distribuição de idade dos respondentes da pesquisa. Verifica-se que 46,7% dos colaboradores têm entre 31 e 40 anos, 22,8% possuem entre 41 e 50 anos, 15,2% têm entre 21 e 30 anos, 13% encontram-se na faixa etária

de 51 a 60 anos, e uma pessoa possui 61 anos ou mais. Em síntese, percebe-se que o público é predominantemente adulto jovem.

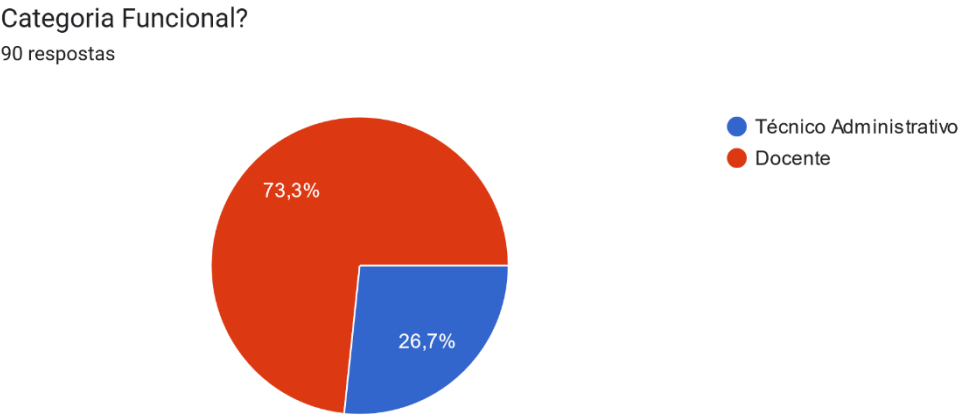
Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes quanto ao Gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Conforme ilustrado no Gráfico 2, observa-se uma predominância do gênero feminino entre os respondentes, com um total de 67 mulheres em comparação a 25 homens.

Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes por categoria funcional

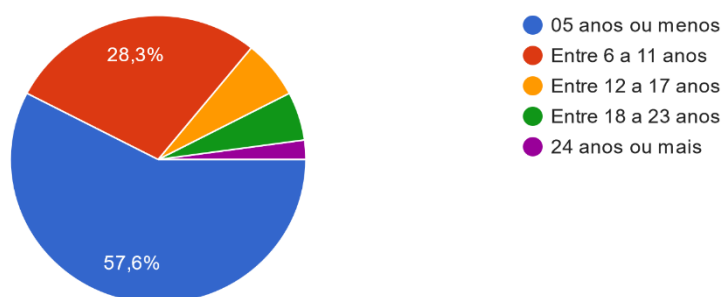


Fonte: Dados da pesquisa (2024)

No Gráfico 3 são apresentados a distribuição funcional dos respondentes, indicando que 73,3% dos colaboradores são docentes, enquanto 26,7% pertencem ao corpo técnico-administrativo.

Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes por tempo de empresa

Tempo de empresa?
92 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

No Gráfico 4, observa-se a distribuição do tempo de atuação dos respondentes na Faculdade Senac de Chapecó. Dentre os respondentes, 57,6% possuem até 5 anos de vínculo com a instituição, 28,3% têm entre 6 e 11 anos de atuação, 6,5% entre 12 e 17 anos, 5,4% entre 18 e 23 anos, e apenas 2,2% possuem vínculo de 24 anos.

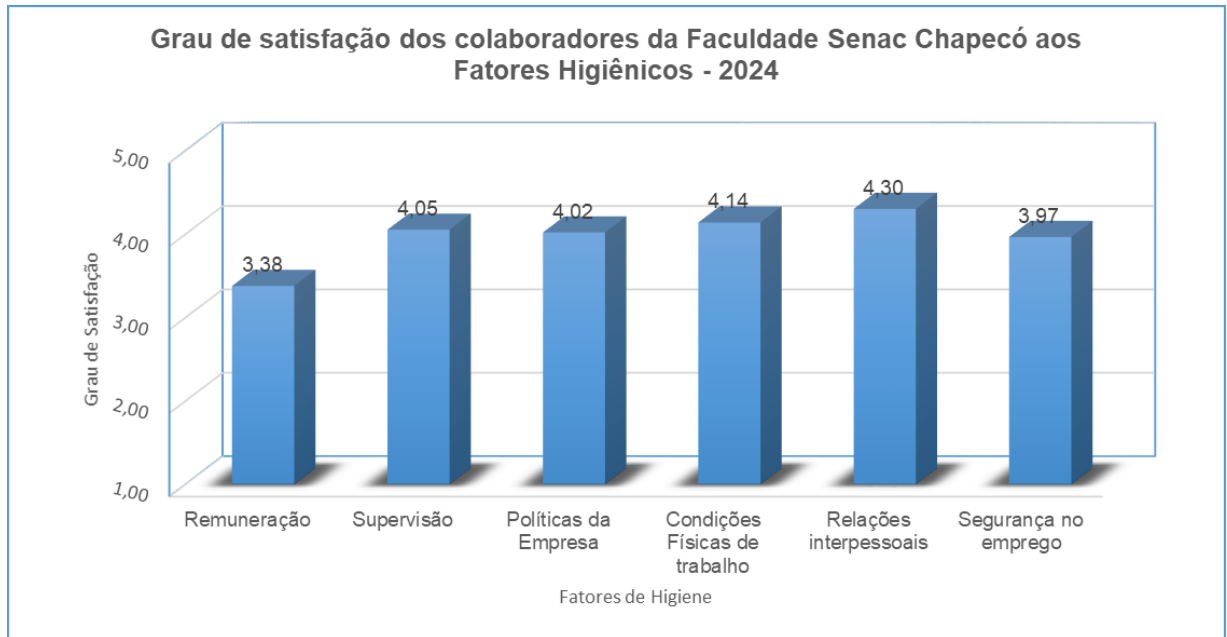
4.2 NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Nesta sessão serão apresentados os níveis de satisfação dos colaboradores da Faculdade Senac Chapecó em relação aos fatores higiênicos e motivacionais.

4.2.1 Níveis de Satisfação em relação aos Fatores Higiênicos

O Gráfico 5, mostra os níveis de satisfação dos colaboradores da Faculdade Senac de Chapecó em relação aos seis fatores higiênicos com base na Teoria de dois Fatores de Herzberg.

Gráfico 5 - Nível de Satisfação - Fatores Higiênicos



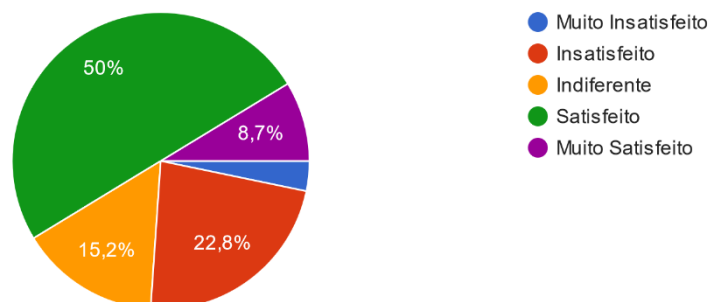
Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Analisando o Gráfico 5, se percebe que o fator de remuneração possui um grau de satisfação de 3,38, embora seja um grau positivo, se mostra o menor nível de satisfação aos demais fatores analisados. Para melhor exemplificar esse grau mais abaixo o Gráfico 6 mostra a distribuição da satisfação dos colaboradores em relação a remuneração. Mas é importante lembrar que, no modelo de Herzberg, esses fatores quando bem atendidos evitam a insatisfação, mas não necessariamente promovem motivação. O resultado do fator remuneração destoa dos demais, por isso cabe um comentário mais aprofundado, a seguir.

Gráfico 6 - Satisfação com a Remuneração

Remuneração (Refere-se ao conjunto de recompensas financeiras e benefícios que você recebe em troca de seu trabalho ou serviços prestados para a instituição.)

92 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A combinação de "Insatisfeito" e "Muito Insatisfeito" totaliza aproximadamente 31,5% dos colaboradores. A presença de porcentagens relativamente altas nas escalas "Insatisfeito" (22,8%) e "Muito Insatisfeito" (8,7%) sugere que esse fator higiênico pode não estar atendendo às necessidades dos colaboradores. A escala "Indiferente" representa 15,2% dos colaboradores que estão neutros.

No modelo de Herzberg, o fator remuneração é classificado como um fator higiênico, essencial para evitar a insatisfação, mas insuficiente para gerar motivação intrínseca. Quando a remuneração não atinge o nível desejado pelos colaboradores, a tendência é a ocorrência de insatisfação, o que se torna um elemento crítico para o clima organizacional. Nos dados coletados, a insatisfação com a remuneração é visível, fato este que sugere que o fator higiênico remuneração não está plenamente atendendo às expectativas de um segmento relevante dos colaboradores, gerando desconforto que pode afetar seu comprometimento e desempenho.

Importante destacar que 15,2% dos colaboradores expressaram-se como "Indiferentes", o que indica uma neutralidade que pode facilmente evoluir para insatisfação caso o fator remuneração não seja aprimorado. No entanto, o fato de 50% dos colaboradores terem respondido "Satisfeito" e 8,7% "Muito Satisfeito" demonstra que uma parcela significativa encontra algum nível de satisfação com a remuneração, embora não em grau suficiente para neutralizar as insatisfações registradas.

A partir desses dados, há evidências de que a remuneração deve ser uma área importante para intervenção, com melhorias na política de remuneração que podem reduzir a insatisfação de uma quantidade significativa de pessoas e evitar que esse fator possa impactar negativamente o ambiente de trabalho.

No fator de supervisão, o nível de satisfação apresenta a pontuação de 4,05, indica um grau positivo. Indica que a supervisão é bem vista pelos colaboradores. Em análise da pesquisadora como observadora percebe-se que os gestores mantêm uma comunicação eficaz, oferecem apoio e orientam suas equipes de forma construtiva.

Na categoria de políticas da empresa, este fator possui um grau de 4,02, indica uma satisfação positiva, mas ainda inferior em comparação a outros fatores como condições físicas de trabalho e relações interpessoais. Isso mostra e vai de encontro ao que se observa, que os colaboradores consideram as regras e procedimentos da

instituição aceitas, mas ainda assim talvez possam encontrar alguns aspectos que gostariam que sejam melhorados.

O Gráfico 5 apresenta um grau de 4,14 para o fator "condições físicas no trabalho", indicando uma satisfação positiva dos colaboradores em relação ao ambiente físico de trabalho. Esse resultado reflete os esforços da instituição em investir em infraestrutura e oferecer condições adequadas para o desempenho das atividades. Diante disso, é fundamental que a instituição continue aprimorando o ambiente físico, visando manter ou até elevar esse nível de satisfação.

Com a maior pontuação, com grau de satisfação de 4,30, as relações interpessoais destacam-se como o fator mais satisfatório, indicando um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. Esse elevado nível de satisfação nesse fator é resultado da cultura da instituição, pois promove um ambiente de trabalho inclusivo, onde a comunicação, interação e a colaboração entre as equipes são facilitadas.

Quanto a segurança no trabalho, o grau de satisfação apresentou o nível de 3,97, a segurança no emprego possui um índice de satisfação positivo. Embora satisfatória, a percepção de segurança é inferior aos outros fatores mais bem avaliados, o que pode indicar uma leve preocupação dos colaboradores com a estabilidade no emprego.

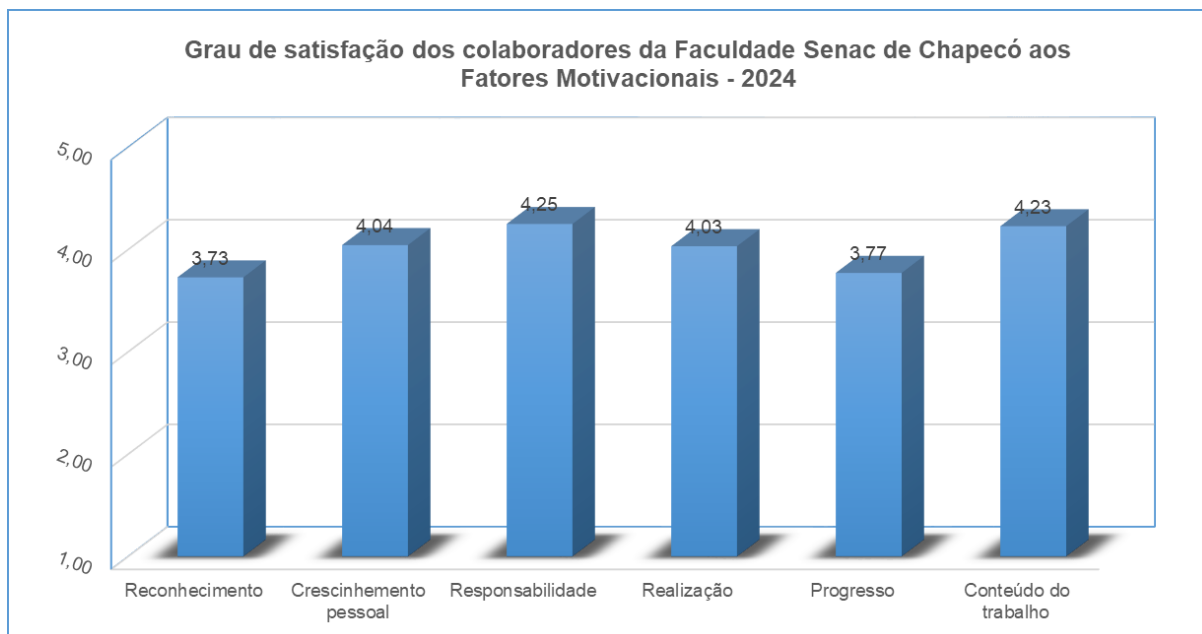
De maneira geral, os dados do Gráfico 5 apresentam um nível de satisfação positivo de contentamento entre os colaboradores em relação aos fatores higiênicos, com destaque positivo para as Relações Interpessoais e as Condições Físicas de Trabalho. No entanto, a Remuneração surge como o fator que pode necessitar de atenção, além disso, a Segurança no Emprego apresenta uma leve preocupação entre os colaboradores. Nos fatores de higiene, observa-se também que mesmo quando esses fatores estão presentes (como salário adequado por exemplo), o nível de satisfação não chega a ser muito alto. Portanto, a ausência dos fatores de higiene pode gerar insatisfação, enquanto sua presença evita a insatisfação, mas não irá garantir a motivação.

4.2.2 Níveis de satisfação em relação aos fatores motivacionais

O Gráfico 7, mostra os níveis de satisfação dos colaboradores da Faculdade Senac de Chapecó em relação aos seis fatores motivacionais com base na Teoria de dois Fatores de Herzberg. Tais fatores, segundo a teoria de Herzberg, são elementos

que promovem motivação e satisfação no trabalho, quando presentes em um nível adequado.

Gráfico 7 - Nível de satisfação - Fatores Motivacionais



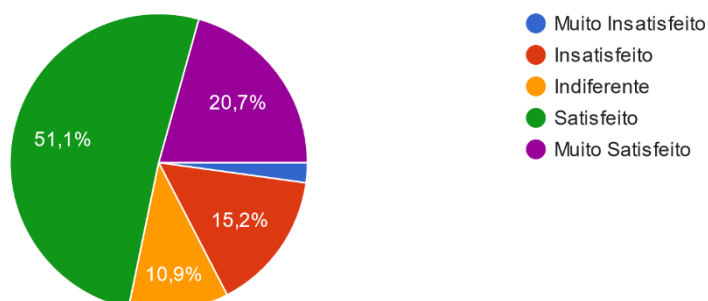
Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Com base no Gráfico 7 observa-se que o fator Reconhecimento apresenta um grau de satisfação de 3,73, sendo o índice mais baixo entre os demais fatores analisados. Para compreender melhor essa pontuação, o gráfico a seguir detalha a porcentagem de respondentes em cada escala de satisfação.

Gráfico 8 - Satisfação com o Reconhecimento

Reconhecimento (Refere-se a valorização, apreciação e recompensa de seu desempenho, esforço ou suas conquistas dentro da instituição.)

92 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Com base no Gráfico 8, 51,1% dos respondentes se declaram "Satisfeitos" e 20,7% "Muito Satisfeitos" com o reconhecimento. Isso totaliza aproximadamente 71,8% dos colaboradores que se sentem satisfeitos, indicando que o reconhecimento é um fator motivacional muito presente na instituição. Por outro lado, cerca de 15,2% dos respondentes se sentem "Insatisfeitos" e 10,9% estão "Indiferentes" em relação ao reconhecimento, enquanto 2,2% estão "Muito Insatisfeitos".

Os fatores de Crescimento Pessoal e Realização possuem um grau de 4,04 e 4,03, respectivamente, estão bem próximos, mostra que os colaboradores estão satisfeitos com as oportunidades de desenvolvimento, progresso e se sentem realizados em seu trabalho. Isso se torna importante para a motivação intrínseca, pois muitas pessoas buscam um propósito e um senso de conquista em suas atividades.

Com um grau de satisfação mais baixo que outros fatores o Progresso possui pontuação de 3,77 no que diz respeito as oportunidades de avanço e desenvolvimento dentro da instituição. Isso sugere que os colaboradores talvez não estejam completamente satisfeitos com as possibilidades de crescimento e aprimoramento profissional ou talvez percebem que essas oportunidades poderiam ser melhoradas.

Em relação aos fatores de Conteúdo no Trabalho e Responsabilidade, se percebe os graus mais altos de satisfação do gráfico, apresentam grau de 4,23 e 4,25 respectivamente. Isso indica que os colaboradores estão satisfeitos com as tarefas e responsabilidades em si e se sentem responsáveis e têm autonomia no desempenho de suas atividades. Sendo esses fatores um dos que geram a satisfação intrínseca, isso pode contribuir para a motivação e o engajamento no trabalho.

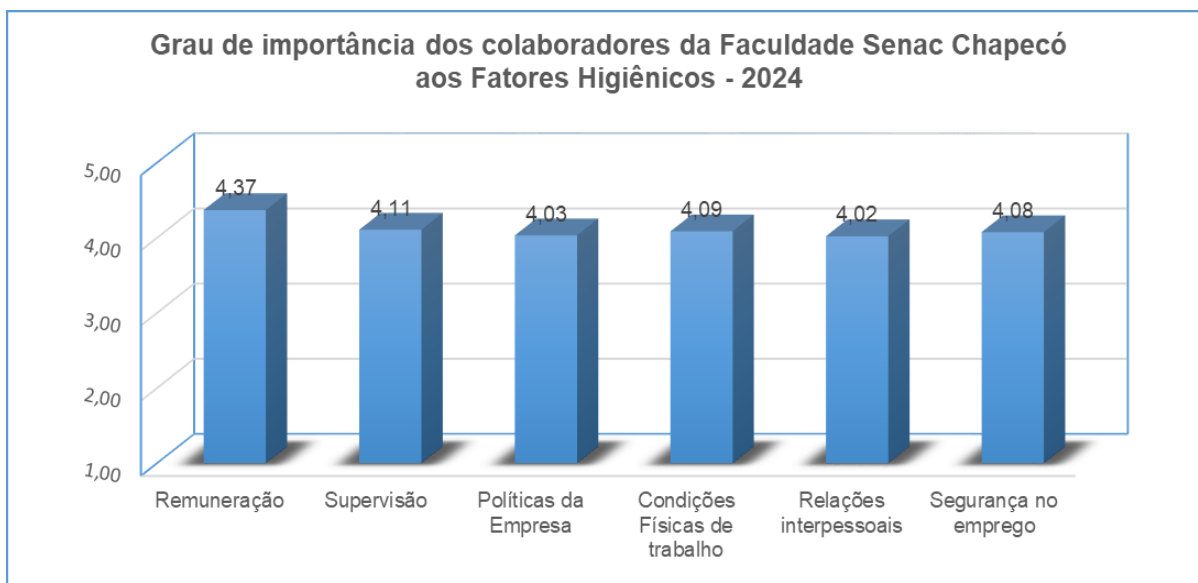
A partir disso pode-se analisar que no geral, a satisfação com os fatores motivacionais é bastante positiva, especialmente com relação à responsabilidade e ao conteúdo do trabalho. No entanto, o reconhecimento e o progresso são áreas que podem ser aprimoradas para elevar ainda mais a satisfação dos colaboradores. Manter ou melhorar esses fatores pode elevar o nível de satisfação dos colaboradores de forma geral, enquanto manter o foco nas áreas de alta pontuação pode ajudar a manter um bom desempenho nessas áreas. Quando presentes esses fatores, aumenta-se a motivação e a satisfação dos colaboradores pois pode proporcionar um sentido de propósito e crescimento profissional. Com base na Teoria de Dois Fatores de Herzberg a ausência dessas categorias motivacionais não causa insatisfação diretamente, mas podem impedir que os funcionários fiquem motivados.

4.3 NÍVEL DE IMPORTÂNCIA AOS FATORES DE SATISFAÇÃO

4.3.1 Grau de importância dos Fatores Higiênicos

O Gráfico 9 apresenta os fatores higiênicos no ambiente de trabalho, acompanhados de seus respectivos valores de importância conforme a percepção dos colaboradores da Faculdade Senac Chapecó.

Gráfico 9 - Grau de Importância - Fatores Higiênicos



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Ao analisar o Gráfico 9, pode-se observar os fatores Higiênicos no trabalho com seus respectivos graus de importância.

O fator de remuneração apresenta o grau de importância mais alta 4,37, o que indica que ele é o fator mais importante entre todos. Essa importância atribuída à remuneração pode indicar que, para os respondentes, o salário adequado é um elemento essencial para o bem-estar e satisfação no trabalho.

A supervisão, possui uma pontuação de 4,11, é o segundo fator mais importante no trabalho dos colaboradores. Esse grau de importância pode indicar que os colaboradores provavelmente buscam supervisores que possam orientar, motivar e valorizar o trabalho deles.

Com 4,03, as políticas da empresa aparecem em terceiro lugar. Esse valor mostra que os colaboradores valorizam um ambiente organizacional com políticas claras e justas.

As condições físicas de trabalho têm uma pontuação de 4,09, ficando próximas da supervisão e um pouco acima das políticas da empresa. Os colaboradores parecem valorizar muito o ambiente físico em que trabalham, o que pode impactar diretamente sua produtividade e saúde.

O fator de relações interpessoais, apresentou grau de importância de 4,02, esse aparece com a menor pontuação entre todos, mas ainda em um nível elevado. Embora seja o fator com a menor pontuação, as relações interpessoais ainda são muito importantes para os colaboradores.

O grau de importância em relação a segurança no trabalho ficou com uma pontuação de 4,08, pode-se perceber que esta é quase tão valorizada quanto as condições físicas de trabalho e a supervisão. Esse fator mostra que os respondentes consideram a segurança no emprego um aspecto importante e pode afetar significativamente a motivação e satisfação dos colaboradores.

Contudo, todos os fatores demonstrados no Gráfico 9 possuem graus bastante próximos, variando entre 4,02 e 4,37. Isso mostra que todos esses fatores são muito importantes no ambiente de trabalho, embora alguns se destaquem um pouco mais. Pode-se analisar também que o gráfico 7 revela um ambiente de trabalho onde os colaboradores desejam reconhecimento financeiro, apoio e orientação da sua supervisão, segurança e boas condições físicas para desempenhar suas funções. As relações interpessoais e as políticas da empresa são importantes, mas pode-se dizer que são vistas como aspectos complementares, que agregam qualidade ao ambiente

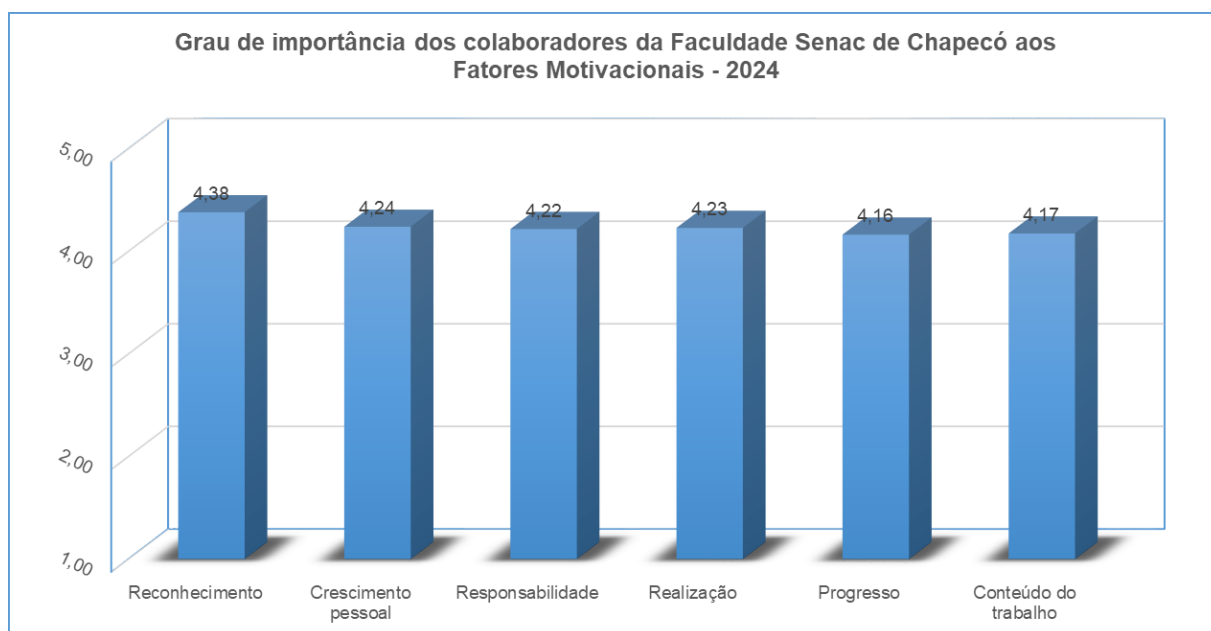
de trabalho, neste sentido, a instituição mantendo o que já vem fazendo para melhorar esses fatores só tende a contribuir a elevar esses níveis de satisfação de seus colaboradores.

Antes de avançar para o grau de importância dos fatores motivacionais, destaca-se: há uma propensão dos respondentes atribuírem graus de importância maiores para variáveis em que estejam com menor satisfação. Por exemplo, o menor grau de satisfação, anteriormente analisado, incide sobre o fator remuneração. E é exatamente neste fator, agora no Gráfico 9, que pode ser percebido o maior grau de importância. Oportunamente, na análise de GAP que este trabalho trará, isso ficará mais evidente.

4.3.2 Grau de importância dos Fatores Motivacionais

No Gráfico 10, são apresentados os fatores motivacionais no trabalho, juntamente com seus respectivos valores de importância na percepção dos colaboradores da Faculdade Senac Chapecó.

Gráfico 10 - Grau de importância – Fatores Motivacionais



Fonte: Elaborador pela autora (2024)

Na análise do gráfico 10, o fator de reconhecimento é o mais importante entre os listados, com um grau de importância de 4,38, indicando que o reconhecimento é

um fator mais valorizado pelos profissionais. Esse dado sugere que os colaboradores apreciam ser reconhecidos pelo seu desempenho e conquistas, o que pode contribuir significativamente para a motivação e satisfação no trabalho.

O fator de Crescimento e responsabilidade apresentam pontuação, com o grau de importância de 4,24 e 4,22 respectivamente. Esse resultado indica a importância atribuída em relação as oportunidades de desenvolvimento e avanço em suas carreiras, bem como, um ambiente onde possam assumir papéis importantes e contribuir para decisões. A importância atribuída ao crescimento destaca o valor de um ambiente que oferece aprendizado contínuo e possibilidades de progressão.

No fator de Realização, apresentou-se um grau de importância com pontuação de 4,23. A importância desse fator pode refletir o desejo dos profissionais de sentir que o trabalho que realizam é significativo e satisfatório.

O fator de Conteúdo do Trabalho possui um grau de importância de 4,17, esse fator é valorizado pelos colaboradores, indicando que a natureza das tarefas e atividades desempenhadas é relevante para a satisfação. Isso sugere que a variedade, complexidade e interesse pelo trabalho em si são fatores importantes para a motivação.

Com grau de importância de 4,16, o Progresso ainda é importante, mas é uma pontuação menos prioritária em relação aos outros fatores. Isso pode indicar que, embora a progressão na carreira seja desejável, fatores como reconhecimento e desenvolvimento pessoal são mais essenciais para a maioria dos colaboradores

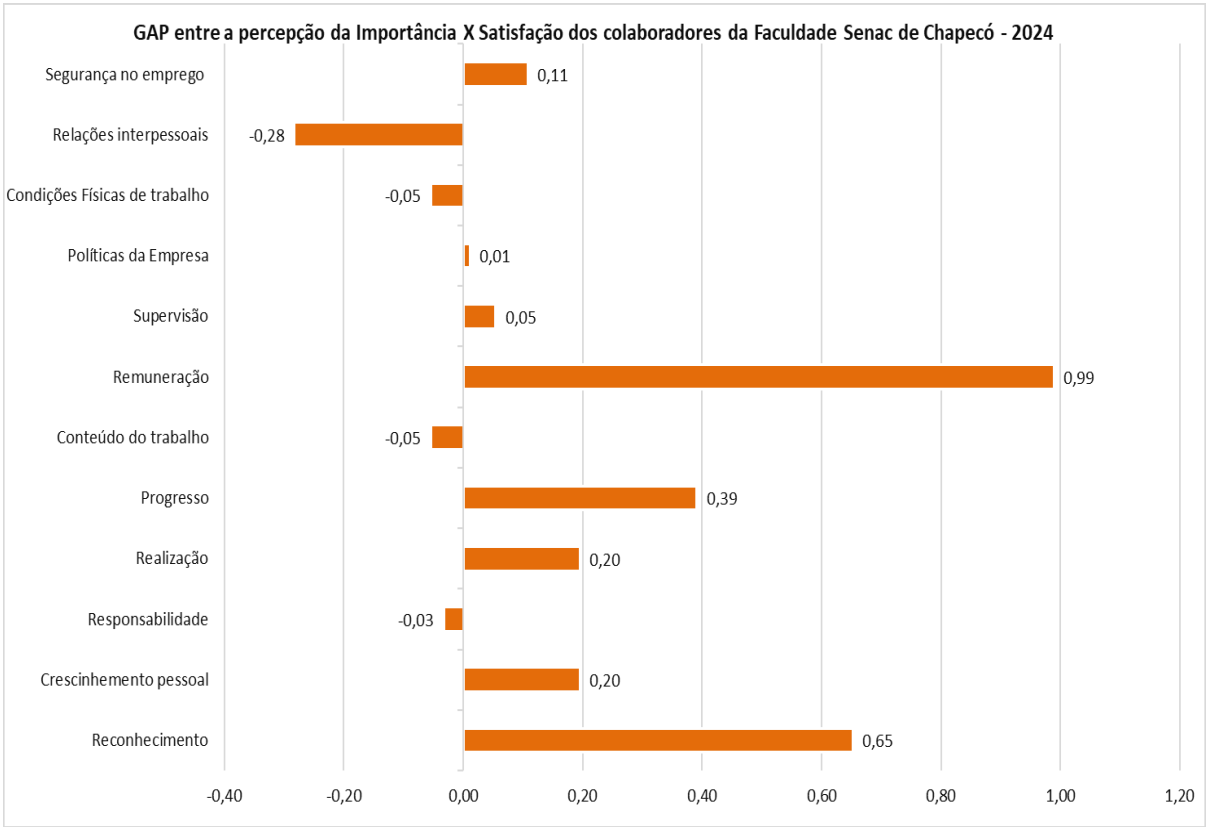
Conclui-se que, todos os fatores têm um grau acima de 4, demonstrando uma alta importância atribuída a cada um. Pode-se destacar o Reconhecimento e Crescimento, o que indica que os profissionais consideram o reconhecimento de suas contribuições e as oportunidades de desenvolvimento como elementos-chave de satisfação no trabalho. O menor grau no progresso sugere que a promoção de cargos pode ser vista como um bônus, mas não necessariamente essencial para a realização profissional, em comparação com outros aspectos mais intrínsecos, como o reconhecimento e a realização.

4.4 ANÁLISE ENTRE IMPORTÂNCIA E SATISFAÇÃO

O Gráfico 11 abaixo, representa a diferença entre o quanto cada fator com base na Teoria de dois Fatores de Herzberg é considerado importante e o nível de

satisfação em relação a ele. A métrica é expressa como um valor de GAP (diferença), onde valores positivos indicam que a importância atribuída ao fator é maior que a satisfação obtida, enquanto valores negativos indicam que a satisfação está maior que a importância.

Gráfico 11 - GAP entre Importância e Satisfação



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O eixo vertical representa a magnitude do *gap* entre Importância e Satisfação em uma escala de -0,20 a 1,20. Valores positivos indicam uma lacuna onde a importância é maior que a satisfação, sugerindo áreas de potencial melhoria. Valores negativos indicam que a satisfação excede a importância atribuída, possivelmente áreas onde a instituição está superando as expectativas.

Para fazer a análise deste gráfico, optou-se por iniciar do maior *gap* para o menor, pois isso representa também a sequência ideal de prioridades nas ações que deverão (ou poderão) ser implementadas.

A Remuneração é o maior *gap* positivo de 0,99, isso pode indicar que os colaboradores consideram a remuneração muito importante, mas não estão

significativamente satisfeitos com ela. Pode-se afirmar que há uma diferença negativa entre o que é desejado e o que é realmente oferecido. Esse valor alto positivo no GAP mostra que uma melhoria nesse fator pode atender às expectativas dos colaboradores e elevar ainda mais a satisfação dos colaboradores.

O Reconhecimento apresenta um *gap* positivo considerável 0,65, mostrando que os colaboradores valorizam o reconhecimento, mas a sua satisfação com o nível atual está menor do que a importância atribuída a esse fator. Em relação aos fatores motivacionais o reconhecimento é um fator motivacional essencial para a satisfação e motivação intrínseca.

Em relação ao fator de Progresso o *gap* positivo 0,39, indica que os colaboradores consideram importante ter oportunidades de progresso, mas o gráfico apresenta que os colaboradores percebem que não estão satisfeitos quanto a sua percepção de importância.

A Realização e o Crescimento pessoal, ambos possuem *gaps* positivos 0,20, indicando uma percepção de importância desses fatores, a diferença entre a importância e a satisfação não possui uma diferença muito elevada, entretanto, ainda abaixo da percepção atribuída.

Em relação ao fator de Relações Interpessoais o *gap* negativo (-0,28), indica que, embora as relações interpessoais sejam importantes, a satisfação com esse fator está acima do nível de importância atribuída. Em termos de motivação, sugere que esse fator pode estar sendo suficientemente atendido e, possivelmente, até além das expectativas.

Segurança no Emprego com *gap* 0,11, apresenta uma diferença bastante pequena, mas ainda positiva, indicando que a segurança no emprego é valorizada e a satisfação nesse aspecto está levemente abaixo da importância atribuída.

. As Políticas da Empresa, Supervisão, possuem um *gap* de 0,01 e 0,05, respectivamente, essa diferença é mínima, o que indica que os colaboradores estão quase igualmente satisfeitos com esses fatores em relação ao nível de importância atribuído a elas. As políticas parecem estar alinhadas com as expectativas dos colaboradores.

O fator de Conteúdo do Trabalho e responsabilidade apresentam um valor negativo pequeno, indicando que os colaboradores estão satisfeitos com suas tarefas e que essa satisfação relativamente supera a importância atribuída. Isso sugere que

o conteúdo do trabalho está adequado às expectativas e os colaboradores estão satisfeitos com as suas responsabilidades.

As Condições Físicas de Trabalho, mostra que as condições físicas atuais estão acima das expectativas dos colaboradores, ou seja, da importância atribuída a esse fator. Esse leve excesso de satisfação indica que as condições físicas do ambiente de trabalho estão, no momento, suficientemente adequadas ou até mesmo oferecendo uma experiência melhor do que o esperado.

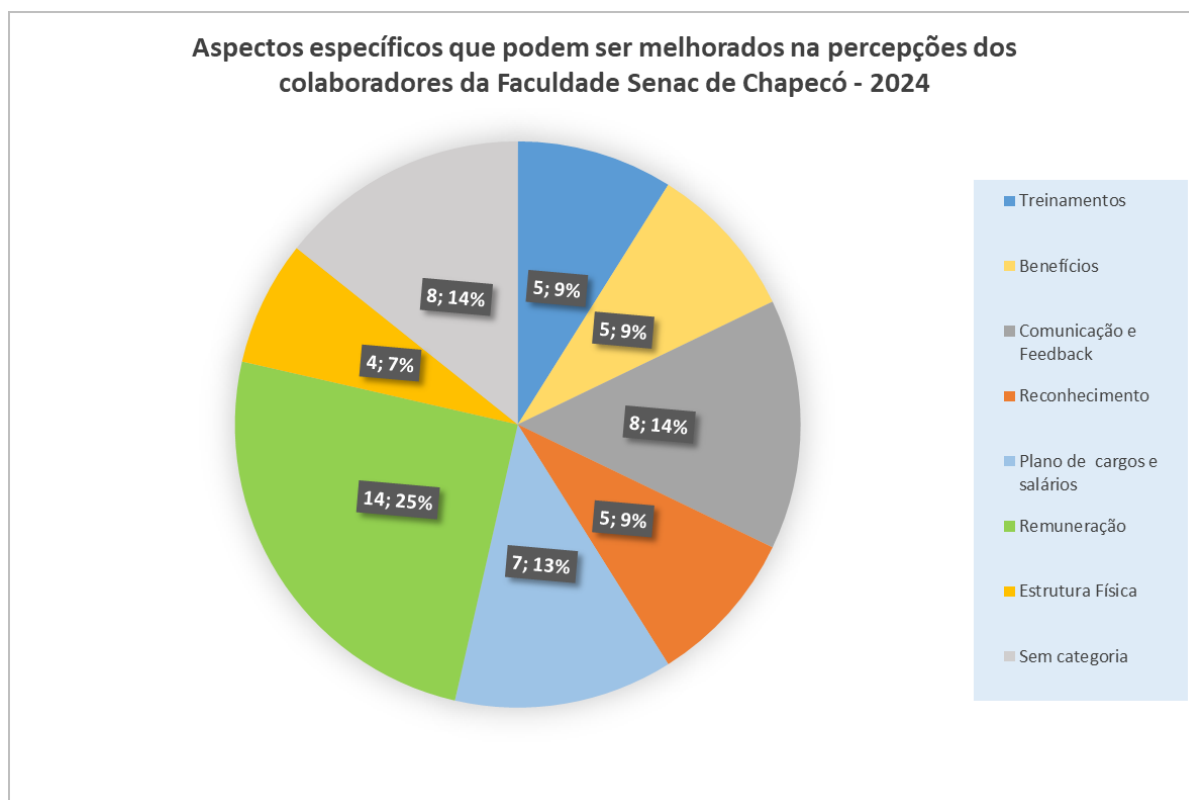
Contudo, os fatores como a Remuneração, Reconhecimento e Progresso são áreas que podem ter necessidade de atenção em relação a satisfação dos colaboradores. Algumas melhorias nestes fatores podem reduzir a diferença entre importância e satisfação e contribuir para um ambiente de trabalho mais satisfatório e motivado. Segurança no Emprego e Supervisão são fatores com uma pequena diferença positiva, mas não são fatores críticos neste momento. Já Condições Físicas de Trabalho, Políticas da Empresa, Conteúdo do Trabalho e Responsabilidade estão em uma posição equilibrada, com a satisfação atual correspondendo bem ou até superando o nível de importância em relação a satisfação para os colaboradores da instituição.

4.5 PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES SOBRE POSSÍVEIS MELHORIAS

Nesta seção, são apresentados os aspectos específicos que, segundo a percepção dos colaboradores da Faculdade Senac de Chapecó, poderiam ser aprimorados para elevar a satisfação no ambiente de trabalho. Os dados foram coletados por meio de uma questão aberta incluída no questionário, conforme detalhado no Apêndice A deste trabalho. A análise das respostas fundamenta-se na metodologia de análise de conteúdo de Laurence Bardin, uma abordagem qualitativa que busca interpretar dados textuais de forma sistemática e objetiva, identificando padrões e categorias de significado.

O Gráfico 12 abaixo apresenta a frequência das categorias identificadas nas respostas dos colaboradores da Faculdade Senac de Chapecó. Esse gráfico ilustra a recorrência com que cada categoria é mencionada indicando as áreas de maior interesse e necessidade de melhoria na visão dos colaboradores da instituição.

Gráfico 12 - Aspectos que podem melhorar a satisfação dos colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O Gráfico 12 revela que a categoria "plano de cargos e salários" apresenta a frequência de sete menções. Esse dado indica que muitos colaboradores percebem uma necessidade de maior estruturação na carreira, bem como critérios mais claros para promoção e remuneração. Como exemplificação dessa percepção um docente, com tempo de casa entre seis e 11 anos, que sugere: "O Senac deveria ter um plano de carreira para os funcionários; também deveria ter contratos para docentes na modalidade mensalista. " Outro colaborador, da área técnico-administrativa e com o mesmo tempo na instituição, destaca que "plano de cargos e salários, reconhecimento e oportunidade de crescimento" poderiam contribuir significativamente para o aumento de sua satisfação no trabalho.

As categorias "benefícios" e "reconhecimento" foram mencionadas cinco vezes cada, indicando que os colaboradores valorizam incentivos além da remuneração e desejam mais reconhecimento por seu desempenho e contribuições. Um exemplo que ilustra essa percepção é a resposta de um colaborador da categoria funcional técnico-administrativo com até cinco anos de instituição, sugere: "implementar um sistema de reconhecimento e valorização do trabalho dos colaboradores... benefícios que poderiam motivar os colaboradores". De forma semelhante, outro colaborador, com

24 anos ou mais de vínculo, do quadro de técnico-administrativo afirma que “sentir-se valorizado e reconhecido” contribui para sua satisfação no trabalho.

Em relação a “infraestrutura”, mostra que a condição física é uma preocupação mais moderada, relacionada ao ambiente de trabalho e seus recursos físicos. Um colaborador técnico-administrativo que está na instituição a menos de cinco anos descreveu que “melhorar as condições físicas do espaço de trabalho, como salas e equipamentos” poderiam promover a satisfação em sua percepção, outro colaborador docente da instituição respondeu que “acredito que somente a melhoria das cadeiras de trabalho, pois quem fica 4 horas sentada na mesma posição, em alguns momentos preciso trocar a cadeira devido a falta de conforto e com isso ocorre dores na costar” poderia ser um aspecto a ser melhorado e que contribuiria com sua satisfação no ambiente de trabalho. Outro docente do quadro com entre seis a 11 anos na instituição afirma: “acredito que adequações no espaço físico, muito embora constantemente vem sendo melhorado.” Contribui com a melhora de sua satisfação.

A categoria de “comunicação e *feedback*”, foi mencionada oito vezes, indicando uma necessidade de desenvolvimento nas práticas de capacitação. Dois colaboradores técnico administrativo com menos de cinco anos de empresa, afirmam que “mais *feedbacks*” e “Um fluxo de comunicação mais aberto entre departamentos e liderança pode ajudar a alinhar expectativas e metas.”, melhoraria sua satisfação. Outro colaborador do quadro de docente sugere: “Feedback 360 Graus: Incluir avaliações de colegas, superiores e subordinados para uma visão abrangente.”.

Em relação aos “treinamentos”, com frequência de cinco vezes que aparece, mostra uma necessidade de melhoria nas práticas de capacitação da instituição. Para exemplificação, um colaborador docente, que está na instituição de seis a 11 anos afirma que, “O Senac ter maior incentivo de cursos de desenvolvimento pessoal e profissional...” pode elevar sua satisfação. Outro colaborador do quadro técnico administrativo com cinco anos ou menos de vínculo afirma que, “Oportunidades de treinamento e desenvolvimento, como workshops ou capacitações em novas tecnologias, poderia sentir que sempre estamos evoluindo.”, pode contribuir com a satisfação no ambiente de trabalho.

Por fim, a categoria de “remuneração” representa a maior percepção, correspondendo a frequência de 14 vezes em que aparece nas respostas. Isso sugere que muitos colaboradores percebem a necessidade de melhorias na estrutura salarial da instituição. Como exemplificação, uma colaboradora do sexo feminino com menos

de cinco anos na instituição afirma que “aumento de remuneração” contribui com a sua satisfação. Outro colaborador docente afirmou também que, “Maior remuneração e novos cursos”, podem melhorar sua satisfação no ambiente de trabalho.

Portanto, a partir dessa análise de frequência das categorias, as áreas que mais se destacam para melhorias na percepção dos colaboradores da instituição, são Remuneração, Plano de cargos e salários e Treinamentos.

4.6 PLANO DE AÇÕES E MELHORIAS

As propostas de ações e melhorias detalhadas no Quadro 5 logo abaixo, foram desenvolvidas com base na análise do gap entre a importância e a satisfação, apresentadas no item 4.4 deste estudo, bem como nas percepções dos colaboradores sobre os fatores que podem ser melhorados, conforme demonstrado no Gráfico 12. Essas sugestões visam elevar os níveis de satisfação no ambiente de trabalho e atender às expectativas dos colaboradores.

Para estruturar essas propostas de melhoria, utilizou-se a ferramenta 5W2H. Essa metodologia, tem por finalidade, facilitar a supervisão e a organização das etapas relacionadas à concepção e execução de projetos ou planos de ação. A metodologia 5W2H é composta por perguntas em inglês que, traduzidas para português ficam: “O que? ”, “Por que? ”, “Quem? ”, “Onde? ”, “Quando? ”, “Como? ” e “Quanto? ”. Essas questões buscam obter respostas que esclareçam o que precisa ser resolvido ou organizar ideias para a solução de problemas (Freitas *et al.*, 2020).

Quadro 4 - 5W2H

5H	What?	O que será feito?
	Why?	Por que será feito?
	Who?	Por quem será feito?
	Where?	Onde será feito?
	When?	Quando será feito?
2H	How?	Como será feito ?
	How much?	Quanto custará para fazer?

Fonte: Adaptado de Freitas *et al.*, (2024)

De forma mais específica, as ações foram delineadas com base na análise das diferenças identificadas entre a importância atribuída e a satisfação percebida em relação aos fatores higiênicos e motivacionais. Os dados evidenciaram diferenças

significativas em fatores como remuneração, reconhecimento e progresso, destacando essas áreas de possíveis melhorias para elevar os níveis de satisfação dos colaboradores.

Além disso, a formulação das ações também considerou a análise de uma questão aberta, aonde os resultados apontaram que, na percepção dos colaboradores da instituição, fatores como remuneração, plano de cargos e salários e treinamentos são áreas que podem ser aprimoradas para promover maior satisfação no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, as ações propostas incluem iniciativas voltadas para promover maior engajamento e bem-estar no ambiente de trabalho. Elas buscam preparar os colaboradores para enfrentar desafios futuros, alinhar expectativas e fomentar tanto o desenvolvimento individual quanto o organizacional. Além disso, incentivam a participação ativa dos colaboradores, fortalecendo uma gestão mais inclusiva e colaborativa.

De maneira geral, o plano de ações reflete um alinhamento estratégico entre os objetivos organizacionais e as demandas dos colaboradores, o que potencializa a produtividade, favorece a retenção de talentos e contribui para a construção de um ambiente organizacional positivo e motivador.

Quadro 5 - Propostas de ações e melhorias

Fatores Higiênicos e motivacionais	Etapas	O que?	Por que?	Por quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Reconhecimento	1	Equipe do Trimestre	Reconhecer o desempenho e habilidade das equipes.	Diretora	Ambiente de Trabalho	Trimestral	Reconhecer uma equipe da instituição, com premiações ou brindes, por ações desenvolvidas ou metas alcançadas.	R\$ 1.000,00
	2	<i>Day Off</i>	Promover bem-estar e a valorização aos esforços e dedicação dos seus colaboradores.	Gestor de Núcleo	Ambiente de Trabalho	Datas comemorativas	O colaborador pode tirar um dia de folga, abonada pela direção (sem desconto em sua remuneração).	A orçar
Remuneração	3	Divulgação do Plano de Cargos e Salários para equipe Técnica-Administrativa	Informações claras sobre o processo de crescimento e reconhecimento dentro da instituição.	Diretora	Ambiente de Trabalho	Na admissão/Anualmente	Conversa individual com os colaboradores, explicar como o plano funciona de forma clara e transparente, como os cargos são classificados, como as promoções são feitas, quais passos e as habilidades que eles precisam desenvolver para crescer dentro da instituição.	A orçar
	4	Elaborar plano de cargos e salários para docentes	Definir a estrutura de cargos e a política de remuneração e crescimento dos docentes na instituição.	Diretoria de Recursos Humanos	Ambiente de Trabalho	Anual	Análise da estrutura organizacional, definir as faixas salariais e estabelecer critérios de promoção.	A orçar

Progresso	5	Trilha de Desenvolvimento pessoal e profissional	Ajudar o colaborador adquirir habilidades, competências e conhecimentos específicos.	Gestão e RH	Ambiente de Trabalho	Bimestral	Alinhar necessidades da instituição e dos colaboradores e desenvolver treinamentos em cima dessas atividades, incluir uma variedade de formatos de aprendizado, como cursos online, workshops, livros, treinamentos internos entre outros.	R\$ 1.200
	6	Programas de <i>mentoring</i>	Identificar e desenvolver futuros líderes dentro da instituição. Para que os colaboradores se sintam apoiados e orientados, buscando uma cultura de aprendizado contínuo e suporte mútuo.	Diretoria de Recursos Humanos	Ambiente de Trabalho	Bimestral	Estruturar o programa. Treinamento e preparação para mentores. Escolher os formatos de encontros. Apoiar o programa com ferramentas e recursos. Estabelecer metas e avaliar os resultados.	R\$ 1.200
Feedback/ Comunicação	7	<i>Feedback</i> 360 graus	Coletar opiniões de diversas fontes, como supervisores, colegas, subordinados e até o próprio avaliado. Oferecer uma visão ampla do desempenho e comportamentos do colaborador.	Direção	Ambiente de Trabalho	Anual	Criação e aplicação de um questionário com perguntas objetivas e com perguntas abertas. Garantir anonimato nas respostas. Oferecer treinamento prévio aos colaboradores para darem feedbacks construtivos, evitando críticas destrutivas ou subjetivas.	R\$ 120,00

	8	Feedback Contínuo	Promover alinhamento de expectativas, permite que os colaboradores recebam orientações claras e construtivas sobre seu desempenho, ao mesmo tempo em que têm a oportunidade de compartilhar suas percepções, necessidades e sugestões.	Gestão	Ambiente de Trabalho	Trimestral	Conversa individual entre gestor e subordinado. Descrever o que foi observado de forma objetiva e sem julgamentos. Explicar como isso afeta a equipe, os resultados ou o colaborador. Propor melhorias e/ou elogiar o que está funcionando bem. Discutir próximos passos ou metas a serem desenvolvidas.	R\$ 0,00
	9	Pesquisas de opinião	Transformar percepções e opiniões em estratégias práticas e eficientes. Valorizar a opinião dos colaboradores. Auxiliar a entender percepções, preferências e expectativas dos colaboradores.	Assistente de suporte a gestão	Ambiente de Trabalho	Cada atividade desenvolvida	Definir o objetivo da pesquisa, escolher o público alvo, elaborar um questionário. Identificar um método de coleta de dados. Criar um plano de ação para implementar melhorias ou ajustes. Após aplicação de melhorias ou ajustes aplicar uma pesquisa para avaliar o impacto das ações.	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre a satisfação no trabalho dos colaboradores da Faculdade Senac Chapecó, fundamentado na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, permitiu identificar e compreender os elementos higiênicos e motivacionais que impactam diretamente a percepção dos colaboradores sobre seu ambiente de trabalho, e a partir disso, propor melhorias voltado à promoção de satisfação da equipe da instituição.

Os resultados da pesquisa revelaram um cenário bastante positivo, com diversos aspectos higiênicos e motivacionais atendendo de maneira satisfatória às expectativas dos colaboradores. Fatores higiênicos como condições físicas de trabalho e relações interpessoais destacaram-se, demonstrando que a organização tem conseguido criar um ambiente estruturado, colaborativo e que previne insatisfações em fatores fundamentais. Contudo, a análise também identificou diferenças significativas entre a importância atribuída a determinados fatores e o nível de satisfação percebido, apontando oportunidades de melhoria em fatores específicos que podem contribuir para um avanço ainda maior na satisfação e na motivação dos colaboradores.

Nos fatores motivacionais, o conteúdo do trabalho e a responsabilidade receberam avaliações bastantes positivas, indicando que os colaboradores estão engajados e reconhecem o significado e a relevância de suas funções. Embora o reconhecimento e as oportunidades de progresso tenham sido identificados como áreas de possíveis melhorias, a instituição já demonstra esforço em promover ações que estimulem a realização pessoal e profissional, sendo este um ponto positivo da instituição.

Por meio de uma abordagem quantitativa e qualitativa, a pesquisa revelou importantes percepções que podem subsidiar estratégias para a melhoria contínua do ambiente de trabalho e para o fortalecimento da instituição. As percepções dos colaboradores destacaram a relevância de iniciativas voltadas à valorização profissional, estruturação de planos de carreira e melhorias na política de benefícios.

A partir dessas evidências, recomenda-se a implementação das propostas de ações descritas no item 4.6, que foram formadas a partir das demandas identificadas nesta pesquisa, tais como o aprimoramento da política salarial, o fortalecimento de programas de reconhecimento e a oferta de mais capacitações

que promovam o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Quando integradas a uma gestão participativa e comprometida, essas medidas têm o potencial de impactar positivamente o bem-estar dos colaboradores, além de contribuir de forma significativa para o aprimoramento do desempenho organizacional.

Contudo, este trabalho reforça a importância de pesquisas contínuas regulares sobre satisfação no trabalho como ferramenta essencial para gestores que desejam promover ambientes de trabalho saudáveis, motivadores e produtivos. Acredita-se que os resultados apresentados possam servir como base para futuras pesquisas e iniciativas voltadas a melhorias das condições de trabalho e ao fortalecimento do desempenho organizacional.

Conclui-se, portanto, que o alinhamento entre os fatores de satisfação e as expectativas dos colaboradores é um passo estratégico para fortalecer a Faculdade Senac Chapecó como um exemplo de excelência em gestão de pessoas e desenvolvimento institucional.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BESSA, Beatriz Alves; SILVA, Ivan Mathias Sant Anna; SHIMABUKURO, Leonardo Akira; OLIVEIRA, Luís Henrique Barroso. **Censo USP: sistema para aplicação de pesquisa censitária na universidade de São Paulo**. 2022. (Engenharia da computação) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2022. Disponível em: https://pcs.usp.br/pcspf/wp-content/uploads/sites/8/2022/12/Monografia_PCS3560_SEM_2022_Grupo_S01.pdf . Acesso em 15 out. 2024.

BICHET, Miria.; VARGAS, Sandra Martins Lohn. Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 9, n. 1, p. 138-162 abr. 2021. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/10195/8875> . Acesso em: 19 set. 2024.

CAMPOS, Kezia Ferreira; SILVA, Amanda Francisca Nunes; FLOR, Lays. Clima organizacional e a satisfação no trabalho em uma escola de educação básica. **Revista Formadores: vivências e estudos**, Cachoeira (Bahia), v. 14, n.3, p. 19 – 43, setembro 2021. DOI:10.25194/rf.v14i3.1410. Disponível em: <https://adventista.emnuvens.com.br/formadores/article/view/1410/1020> . Acesso em 09 dez. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

FARIAS, Laís de Andrade; ISHIKAWA, Gerson. Fatores Motivacionais e Perfil de Necessidades de Servidores Públicos Técnico-Administrativos. **Revista Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 16, n. 2, abril 2024. ISSN: 2175-5787. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/13865/9643> . Acesso em: 15 set. 2014.

FREITAS, Leonardo Rolim. MAIA, Glawther Lima. FILHO, José Luciano Lopes da Costa. BASONI, Renan Corrêa. CARNEIRO, João Marcelo. Aplicação da metodologia de análise e soluções de problemas em um centro de distribuição de cosméticos. **XXVII Simpósio de engenharia de produção**, Bauru, São Paulo, 2020. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/59614/1/2020_eve_lrfreitas.pdf . Acesso em 13 nov. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOFFMAN, Mitchel; TADELIS, Steven. People management skills, employee attrition, and manager rewards: An empirical analysis. **Journal of Political Economy**, v. 129, n. 1, p. 243-285, 2021. Disponível em:

https://www.nber.org/system/files/working_papers/w24360/w24360.pdf. Acesso em 05 de fev. 2024.

JUNIOR, João Florêncio da Costa; CABRAL, Eric Lucas dos Santos; SOUZA, Rosana Curvelo; BEZERRA, Diogo de Menezes Cortês; SILVA, Polyana Tenório de Freitas. Um estudo sobre o uso da escala de Likert na coleta de dados qualitativos e sua correlação com as ferramentas estatísticas. **Revista contribuciones a las ciencias sociales**, São José dos Pinhais, v.17, n.1, p.360-376, 2024. DOI: 10.55905/revconv.17n.1-021. Disponível em:

<https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/4009/2640>.

Acesso em 20 set. 2024.

LIMA, Luiz Cesar dos Santos; JUNIOR, Guataçara dos Santos; MENDES, Piraju Borowski; MUNHOZ, Jackson André. A satisfação do manutentor na área industrial: o caso em uma indústria frigorífica. **Revista Brasileira de Tecnologia Agroindustrial**, Ponta Grossa, v. 6, n. 2, p. 757-769, 2012. DOI: 10.3895/S1981-36862012000200003. Disponível em <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbta/article/view/901/860>. Acesso em 18 set. 2024.

LIRA, Kelly Pereira; BITAR, Alan Barros. Os fatores motivadores de herzberg como diferencial estratégico em uma distribuidora de reagentes. **Revista Contemporânea, Palmas**, v.3, n.12, 2023. DOI: 10.56083/RCV3N12-239. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/2734/1969>.

Acesso em: 15 set. 2024.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

MARQUEZE, Elaine Cristina. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, n.30, p. 69-79, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/M8DvvS9XBrtqBryT6yGYg5n/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em 05 de set. 2024.

MARTINS, Gilberto de Andrade. THEÓPHILO, Carlos Renato. **Investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELLO, Andréa Justino Ribeiro; LINHARES, Mayara Rodrigues de CarvalhoFernandes. O Tecnoestresse e a falta de suporte das organizações para a adaptação dos profissionais ao Home Working e seus efeitos. **Revista Centro Centroamericano de Población**, Costa Rica, v. 21, n. 2, julho 2024. Doi:<https://doi.org/10.15517/psm.v21i2.54463>. Disponível em:

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/psm/article/view/54463/58294>. Acesso em 16 de set. de 2024.

MINAYO, Marília Cecília de Souza; SANCHES, Odécio. Quantitativo – qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set. 1993.

NETO, Macario Neri Ferreira; SANTOS, Annara Cristina Oliveira; POMPEU, Randal Martins. O impacto social na satisfação dos trabalhadores. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 15, p. 01-19, 13 agosto 2021. DOI:<https://doi.org/10.24857/rgsa.v15>. Disponível em: <https://rgsa.openaccesspublications.org/rgsa/article/view/2769/690> . Acesso em: 18 set. 2024.

OLIVEIRA, Ana Paula Weinfurter Lima Coimbra. **Metodologia científica**. Curitiba: Contentus, 2021.

PEREIRA, Aínda; SILVA, Lália; DURÃO, Mário. Motivação e satisfação no trabalho: teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. **Revista científica multidisciplinar**, 2024. <https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.5368> . Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/5368/3768> . Acesso em 09 dez. 2024.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

RAMOS, Maély Ferreira Holanda; PONTES, Fernando Augusto Ramos; SILVA, Simone Souza da Costa; PEREIRA, Erika Cristina de Carvalho Silva. Panorama das Pesquisas sobre Satisfação no Trabalho Docente na Perspectiva Social Cognitiva. **Research Society and Development**, v. 9, n. 8, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i8.6353>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/6353/5272> . Acesso 18 set. 2024.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14^a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SIERRA, Julio Cesar Volpp; MARCHIANO, Marcello; BANZATO, Carlos Roberto; JUNIOR, Roque Rabechini. Fatores de clima organizacional relevantes para a criatividade: estudo de caso em empresas brasileiras. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 23, n. 1, p. 217-244, jan./abr. 2017. DOI: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.23.1.217-244>. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/5328> . Acesso em 08 dez. 2024.

SILVA, Adilson Ribeiro; SILVA, Silvia Lopes Santos; REIS, Walisson Antônio Simões; SILVA, Valdilene Gonçalves Machado; GOMES, Marcus Vinicius. Clima organizacional: um estudo em uma fundição de pequeno porte em Cláudio. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 2, e184922102, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i2.2102>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/2102/1828> . Acesso em 09 dez. 2024.

SILVA, Luiz Henrique da; SILVA, Danuzi da; GHEDINE, Tatiana; LUZ, Josiane da. Motivação docente: estudo em uma rede pública de ensino à luz da teoria de Herzberg. **Revista Administração Educacional**, Recife, v. 13, n. 1, p.136-155, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/ADED/article/view/253015/42840>. Acesso em 15 set. 2024.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344p.

SMIDT, Maristela Ribas; CORONEL, Daniel Arruda. Determinantes da satisfação no trabalho dos servidores técnico-administrativos da universidade federal de santa maria: avaliação via duas escalas de medidas. **Revista Valore**, Volta redonda, n. 5, 2020. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez372.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscador.html?task=detalhes&source=&id=W3123231674> . Acesso em: 17 set. 2024.

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

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

WALGUER, Carolina.; VIAPIANA, Larissa; BARBOSA, Mariana Monfort. **Motivação e Satisfação no trabalho: em busca de bem-estar de indivíduos e organizações**. 1.ed. São Paulo: InterSaberes, 2014.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

PERFIL DO RESPONDENTE

Qual sua idade?

20 anos ou menos

Entre 21 a 30 anos

Entre 31 a 40 anos

Entre 41 a 50 anos

Entre 51 a 60 anos

61 anos ou mais

Sexo?

Feminino, Masculino,

Categoria funcional no trabalho?

Técnico Administrativo

Professor

Tempo de empresa?

05 anos ou menos

Entre 6 a 11 anos

Entre 12 a 17 anos

Entre 18 a 23 anos

24 anos ou mais

BLOCO NÍVEL DE SATISFAÇÃO

Considerando sua percepção pessoal sobre a realidade profissional vivenciada como colaborador(a) da Faculdade SENAC Chapecó, para cada um dos elementos listados abaixo, que representam variáveis que podem influenciar a satisfação no trabalho,

ASSINALE O SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO.

ESCALA: Muito Insatisfeito; Insatisfeito; Indiferente; Satisfeito; Muito Satisfeito.

1. **Condições físicas de trabalho.** (Refere-se ao ambiente físico no qual suas atividades profissionais são realizadas. Ex: iluminação, limpeza e organização, ergonomia, entre outros.)
2. **Conteúdo do Trabalho.** (Refere-se às atividades, responsabilidades e exigências de sua função ou posição dentro da instituição. Inclui as tarefas específicas que você precisa realizar, suas habilidades e conhecimentos necessários.)
3. **Crescimento Pessoal.** (Refere-se ao seu desenvolvimento profissional e pessoal, permitindo que aprimore suas habilidades, competências e conhecimentos ao longo do tempo.)
4. **Políticas da Empresa.** (Conjunto de regras e expectativas adotadas pela instituição que garantem o cumprimento de normas legais e éticas, promovendo consistência e transparência em todas as áreas da empresa.)
5. **Progresso.** (Envolve o desenvolvimento de sua carreira e o alcance de novos patamares de responsabilidade e sucesso.)
6. **Realização.** (A realização está ligada ao seu sentimento de sucesso, propósito e valorização das contribuições feitas à instituição.)
7. **Reconhecimento.** (Refere-se a valorização, apreciação e recompensa de seu desempenho, esforço ou suas conquistas dentro da instituição.)
8. **Relações Interpessoais.** (Refere-se às suas interações e conexões com seus colegas.)
9. **Remuneração.** (Refere-se ao conjunto de recompensas financeiras e benefícios que você recebe em troca de seu trabalho ou serviços prestados para a instituição.)
10. **Responsabilidade.** (Refere-se à obrigação que você tem em cumprir suas tarefas e deveres de maneira ética e profissional.)
11. **Segurança no emprego.** (Refere-se à estabilidade e proteção que você sente em relação à continuidade de seu emprego e às condições de trabalho.)
12. **Supervisão.** (Acompanhamento que você recebe do seu superior, com foco no desenvolvimento de suas habilidades, na melhoria do desempenho e na realização das metas da instituição.)

BLOCO GRAU DE IMPORTÂNCIA:

Para cada um dos fatores abaixo, que podem influenciar a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, **INDIQUE O GRAU DE IMPORTÂNCIA** que você atribui a cada um deles.

ESCALA: Sem importância; Pouca importância; Importante; Muito Importante; Extremamente Importante.

1. **Condições físicas de trabalho.** (Referem-se ao ambiente físico no qual as atividades profissionais são realizadas. Ex: iluminação, limpeza e organização, ergonomia, entre outros).
2. **Conteúdo do Trabalho.** (Refere-se às atividades, responsabilidades e exigências de uma função ou posição dentro de uma organização. Ele inclui as tarefas específicas que o trabalhador precisa realizar, as habilidades e conhecimentos necessários).
3. **Crescimento Pessoal.** (Refere-se ao desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, permitindo que aprimorem suas habilidades, competências e conhecimentos ao longo do tempo).
4. **Políticas da Empresa.** (Conjunto de regras e expectativas que garantem o cumprimento de normas legais, éticas e internas, promovendo consistência e transparência em todas as áreas da empresa).
5. **Progresso.** (Envolve o desenvolvimento da carreira e o alcance de novos patamares de responsabilidade e sucesso).
6. **Realização.** (A realização está frequentemente ligada ao sentimento de sucesso, propósito e valorização das contribuições feitas).
7. **Reconhecimento.** (Refere-se ao ato de valorizar, apreciar e recompensar o desempenho, o esforço ou as conquistas de uma pessoa dentro de um ambiente).
8. **Relações Interpessoais.** (Refere-se às interações e conexões entre duas ou mais pessoas).
9. **Remuneração.** (Refere-se ao conjunto de recompensas financeiras e benefícios que um colaborador recebe em troca de seu trabalho ou serviços prestados a uma organização).
10. **Responsabilidade.** (Refere-se à obrigação que um indivíduo tem de cumprir suas tarefas e deveres de maneira ética e profissional).
11. **Segurança no emprego.** (Refere-se à estabilidade e proteção que um trabalhador sente em relação à continuidade de seu emprego e às condições de trabalho).
12. **Supervisão.** (Envolve a liderança e o acompanhamento das ações dos colaboradores, com foco no desenvolvimento de habilidades, na melhoria do desempenho e na realização das metas organizacionais).

BLOCO QUESTÃO ABERTA

Em sua opinião, quais aspectos específicos poderiam ser melhorados para aumentar sua satisfação no ambiente de trabalho na Faculdade SENAC de Chapecó? Fique à vontade para compartilhar sugestões, experiências ou observações que considere relevantes.

APENDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da pesquisa: Satisfação no Trabalho: Um Estudo de Caso na Faculdade SENAC de Chapecó

Pesquisadora: Luana Indianara Tonatto Mariano, aluna do curso de Administração na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) – Campus Chapecó

Orientador: Professor Dr. Marcelo Recktenvald

Objetivo da pesquisa: Esta pesquisa tem como objetivo desenvolver um modelo de gestão de satisfação no trabalho para a equipe da Faculdade SENAC de Chapecó, a partir da coleta de informações e percepções dos colaboradores.

Justificativa para a participação: Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa porque é colaborador(a) da Faculdade SENAC de Chapecó e, portanto, suas opiniões e percepções sobre satisfação no trabalho são essenciais para a realização do estudo.

Procedimentos: Sua participação consistirá no preenchimento de um questionário. Este questionário abordará questões relacionadas à sua satisfação no trabalho, com base em sua experiência na instituição.

Confidencialidade: Todas as informações fornecidas por você serão tratadas com confidencialidade. Seus dados serão mantidos sob sigilo e terão acesso restrito à pesquisadora e ao orientador. Em nenhuma hipótese suas respostas serão associadas ao seu nome ou divulgadas individualmente. Os dados serão apresentados de forma agregada nos resultados finais do Trabalho de Conclusão de Curso, e/ou publicações decorrentes deste trabalho.

Caráter voluntário: A sua participação nesta pesquisa é totalmente voluntária. Você tem o direito de recusar participar ou, se decidir participar, pode interromper sua participação a qualquer momento, sem necessidade de justificar a sua decisão.

Benefícios e riscos: Não há riscos previsíveis associados à sua participação nesta pesquisa. O estudo não envolve benefícios diretos para os participantes, mas os resultados poderão contribuir para a melhoria da gestão e do clima organizacional na instituição.

Direito à informação: Você terá o direito de solicitar informações adicionais sobre a pesquisa a qualquer momento, seja durante ou após a conclusão do estudo. Caso

deseje receber uma cópia dos resultados finais, poderá solicitá-la diretamente à pesquisadora ou à gestão da instituição.

Divulgação dos resultados: Os resultados da pesquisa serão compartilhados com a diretoria da Faculdade SENAC de Chapecó após a conclusão do estudo. Eventuais publicações ou apresentações dos resultados respeitarão o anonimato dos participantes.

Contato: Caso tenha dúvidas sobre a pesquisa, entre em contato com a pesquisadora Luana Indianara Tonatto Mariano, pelo e-mail luanatonatto@outlook.com.

Termo de consentimento: Após a leitura deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que fui devidamente informado(a) sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa.

Ao clicar [AQUI], declaro que concordo em participar voluntariamente do estudo e estou ciente de que posso retirar meu consentimento a qualquer momento.