



**Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Gabriela dos Santos de Souza
Victo Ferreira Lima

**Fatores que afetam a satisfação dos funcionários dentro do
ambiente de trabalho**

**Americana, SP
2022**

**Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Gabriela dos Santos de Souza
Victo Ferreira Lima

**Fatores que afetam a satisfação dos funcionários dentro do
ambiente de trabalho**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação do Prof. Dr. Marcos de Carvalho Dias.

Área de concentração: Comportamento Organizacional.

Gabriela dos Santos de Souza

Victo Ferreira Lima

Fatores que afetam a satisfação dos funcionários dentro do ambiente de trabalho

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

Área de concentração: Comportamento Organizacional

Americana, 22 de junho de 2022.

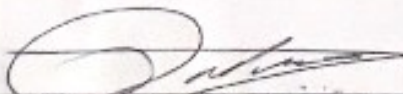
Banca Examinadora:



Marcos de Carvalho Dias (Presidente)

Doutor

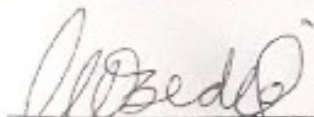
Fatec Ministro Ralph Biasi - Americana



Luiz Carlos Caetano (Membro)

Especialista

Fatec Ministro Ralph Biasi – Americana



Maria Camila Bedin Polli (Membro)

Doutora

Fatec Ministro Ralph Biasi - Americana

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por iluminar sempre nosso caminho colocando nele pessoas de bem.

Aos nossos pais, pelo amor, incentivo e apoio.

Ao professor Marcos Dias, pelo apoio e incentivo no projeto, e a todos os professores que acompanham nossa jornada enquanto universitários e foram essenciais à nossa formação como profissionais e, além disso, como pessoas.

Aos amigos de classe e todas as pessoas que fizeram parte da nossa formação.

RESUMO

O presente trabalho consiste na identificação do que leva o indivíduo a se manter motivado no trabalho de modo a ter um sentido na realização do mesmo. A escolha do tema surgiu da necessidade de se entender melhor o sentido que o trabalho representa para os colaboradores da empresa, tendo em vista que este é um desafio de grande importância para as organizações, já que o trabalho representa um valor importante para os indivíduos e exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores e também sobre sua satisfação e sua produtividade. Portanto, este projeto irá apresentar ao leitor por meio de uma pesquisa bibliográfica quais os principais fatores que podem influenciar as pessoas em uma organização, gerando ou não o sentido do trabalho dos mesmos, além de definir os principais conceitos sobre a liderança, motivação e a satisfação. Também será aplicado um questionário EST (Escala de Satisfação no Trabalho) em uma empresa de médio porte, para identificar por meio do levantamento dos dados qual é o nível de satisfação dos funcionários em diversos aspectos. Feito a análise teórica sobre os temas, conclui-se que ter satisfação sobre o que se está fazendo é crucial para ser um trabalhador motivado e mais produtivo. Sendo assim manter um clima organizacional bem estruturado, administrado e saudável, são fatores determinantes no que tange satisfação nas organizações.

Palavras-chave: Satisfação no trabalho; Liderança; Motivação.

ABSTRACT

The present work consists in the identification of what leads the individual to remain motivated at work in order to have a meaning in carrying it out. The choice of theme arose from the need to better understand the meaning that work represents for the company's employees, considering that this is a challenge of great importance for organizations, since work represents an important value for individuals and exerts a considerable influence on workers' motivation and also on their satisfaction and productivity. Therefore, this project will present to the reader, through a bibliographical research, which are the main factors that can influence people in an organization, generating or not the meaning of their work, in addition to defining the main concepts about leadership, motivation and the satisfaction. A questionnaire EST (Job Satisfaction Scale) will also be applied in a medium-sized company, to identify through the data collection what is the level of employee satisfaction in various aspects. Having done the theoretical analysis on the themes, it is concluded that being satisfied with what one is doing is crucial to being a motivated and more productive worker. Therefore, maintaining a well-structured, managed and healthy organizational climate are determining factors in terms of satisfaction within organizations.

Keywords: Job satisfaction; Leadership; Motivation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide da Evolução Histórica do Estudos acerca da Liderança	18
Figura 2 - Ciclo motivacional	21
Figura 3 - Ciclo motivacional com frustração e compensação	22
Figura 4 - Motivação Humana	23
Figura 5 - Resultados da motivação	24
Figura 6 - Fatores que geram Influência no Indivíduo	26
Figura 7 - Pirâmide de Maslow	29
Figura 8 - Fatores extrínsecos e intrínsecos	30

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultado da Escala de Satisfação no Trabalho (Média)	32
Gráfico 2 - Quantidade da Amostra de Funcionários por Sexo	36
Gráfico 3 - Quantidade da Amostra de Funcionários por Idade	37
Gráfico 4 - Quantidade da Amostra de Funcionários Idade x Sexo.....	38
Gráfico 5 - Nível de Satisfação dos Funcionários.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro de Funcionários	34
Tabela 2 - Quantidade da Amostra de Funcionários por Sexo	36
Tabela 3 - Quantidade da Amostra de Funcionários por Idade	37
Tabela 4 - Quantidade da Amostra de Funcionários Idade x Sexo	37
Tabela 5 - Nível de Satisfação dos Funcionários	38

SUMÁRIO

1.1 Justificativa.....	10
1.2 Situação problema	11
1.3 Objetivo (s).....	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivo (s) Específico (s)	12
2 FATORES DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO	14
2.1 Satisfação no trabalho.....	14
2.1.1 Conceitos sobre satisfação no trabalho.....	15
2.2 Liderança.....	15
2.2.1 Modelos de liderança	18
2.3 Sentido no trabalho	19
2.3.1 Características de um trabalho com sentido	19
2.4 Motivação	21
2.4.1 Conceitos de motivação	21
2.4.2 Necessidade de Motivação no ambiente de trabalho	24
2.4.3 Motivação, Sociedade e Resultados	25
2.4.4 Fatores que estimulam a Motivação.....	26
2.4.5 Teorias motivacionais.....	27
2.4.6 Teoria de Maslow	28
2.4.7 Teoria de Herzberg Frederick.....	30
2.4.8 Estudos de Argyris	30
3 PESQUISA E ANÁLISE DE RESULTADOS	32
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS.....	41
APENDICE	44
ANEXO.....	45

1 INTRODUÇÃO

Muitas foram as mudanças que surgiram ao longo dos anos, o mundo do trabalho acabou impondo novos desafios à gestão de pessoas (SEABRA, 2008 *apud* SANTOS, 2012). Até pouco tempo, a satisfação no trabalho não era tão valorizada pelas empresas. No entanto, essa realidade mudou, atualmente a gestão da empresa devem ficar atenta a estas mudanças porque essa é uma das chaves para o sucesso das organizações. Estar atento com esses detalhes, envolve a capacidade e a agilidade de antecipar problemas que poderão surgir futuramente e não venha afetar os negócios (FONSECA, 2013, *apud* SANTOS, 2012).

Hoje em dia, um dos grandes desafios das organizações é conseguir maximizar o desempenho e a qualidade de vida de seus colaboradores. Para ultrapassar com sucesso este desafio as empresas precisam manter seus funcionários satisfeitos e engajados com seu trabalho, para poderem manter seus índices de produtividade elevados. Os gestores são uma das peças fundamentais para isso, eles precisam se manter ligados as demandas de seus subordinados, desenvolvendo condições que elevem o estado de ânimo e equilíbrio no ambiente de trabalho.

A partir dessa necessidade emergente de se manter os funcionários motivados no mercado de trabalho, muitos foram os estudos que buscaram desvendar o que manteriam os trabalhadores em tal estado. Buscavam realizar pesquisas e experimentos de modo a encontrar as razões pelas quais as pessoas agiam dessa maneira, de modo a ajudar as organizações nesse quesito.

Com base nessas ideias, este estudo visa a identificação do que leva o indivíduo a se manter motivado e satisfeito, e as características que o trabalho deveria apresentar de modo a ter um sentido para aqueles que o realizam e não ser apenas um mero trabalho sem rumo.

1.1 Justificativa

A escolha do tema surgiu da necessidade de se entender melhor o sentido que o trabalho representa para os colaboradores da empresa, tendo em vista que este é um desafio de grande importância para as organizações, já que “o trabalho representa um valor importante para os indivíduos, exerce uma influência

considerável sobre a motivação dos trabalhadores e também sobre sua satisfação e sua produtividade (HERZBERG, 1966, 1980, 1996; HACKMAN e SUTTLE, 1977 *apud* MORIN 2001).

Muitos estudiosos buscarão realizar estudos para esta questão. “Historicamente os primeiros estudos sobre o sentido do trabalho são atribuídos a Hackman e Oldhan, dois psicólogos que relacionaram a qualidade de vida ao sentido do trabalho” (TOLFO; PICCININI, 2007, p. 39). Conforme os autores, o trabalho, que tem sentido é aquele considerado importante, legítimo e útil para os indivíduos que o realizam.

(a) a variedade de tarefas [...], de forma que o trabalhador se identifique com a execução; (b) um trabalho não-alienante, onde o trabalhador consegue identificar todo o processo desde sua concepção até sua finalização e perceber seu significado do trabalho, de modo que contribua para o ambiente social, a autonomia, a liberdade e a independência para determinar a forma com que realizará suas tarefas, o que aumenta seu sentimento de responsabilidade em relação a elas; e (c) o retorno (*feedback*) sobre seu desempenho nas atividades realizadas, permitindo ao indivíduo que faça os ajustes necessários para melhorar sua performance (HACKMAN E OLDHAN, 1975 *apud* TOLFO; PICCININI, 2007, p. 39).

1.2 Situação problema

O sentido do trabalho alterou-se conforme a sociedade foi evoluindo. Segundo Libby e Grimaldi (2016) na idade média, existia uma mistura do trabalho livre e do escravo, porém, para a maioria das pessoas, o trabalho era visto como um fardo, já que precisavam trabalhar em demasia e não eram devidamente recompensados por isso, entretanto, o mesmo era preciso para garantia da sobrevivência e por conta disso as pessoas o realizavam. A partir da reforma protestante, o ser humano passa a ser mais valorizado e então o trabalho começa a ser significativo para as pessoas.

Então conseguir que os colaboradores se mantenham motivados se tornou extremamente desafiador e importante para as organizações, visto que, isto está ligado com o sucesso e fracasso das empresas. Segundo Zanelli et al. (2014) a motivação está ligada com aquilo que faz o indivíduo a se mover, o fim, a razão que leva o mesmo a tomar uma ação.

Portanto, este projeto irá apresentar ao leitor por meio de uma pesquisa bibliográfica quais os principais fatores que podem influenciar as pessoas em uma organização, gerando ou não o sentido do trabalho dos mesmos.

1.3 Objetivo (s)

O presente trabalho consiste na identificação do que leva o indivíduo a se manter motivado e características que o trabalho deveria apresentar de modo a ter um sentido para aqueles que o realizam.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é apresentar quais são os principais fatores que afetam a satisfação dos funcionários em uma organização.

1.3.2 Objetivo (s) Específico (s)

Visando atingir o objetivo geral proposto pelo estudo, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Definir os principais conceitos sobre a liderança, o sentido no trabalho, a motivação e a satisfação no trabalho.
- Apresentar o conceito histórico sobre o trabalho e sua importância para o desenvolvimento humano e organizacional.
- Realizar a aplicação de um questionário Escala de Satisfação no Trabalho (Anexo A) em uma empresa de médio porte, para identificar por meio do levantamento dos dados qual é o nível de satisfação dos funcionários.

1.4 Metodologia

A pesquisa foi estruturada a partir da revisão bibliográfica sobre os temas liderança, sentido no trabalho, motivação e satisfação no trabalho, sendo esses fatores que afetam a satisfação dos funcionários nas organizações.

As fontes de busca foram realizadas nos acervos das bibliotecas da Faculdade de Tecnologia de Americana e de forma digital por meio da ferramenta Google Acadêmico entre outros.

O presente trabalho também contou com uma pesquisa de campo por meio do modelo survey (investigação quantitativa) para conhecermos melhor o ambiente de trabalho na empresa localizada em Nova Odessa/SP, onde apresentam-se os principais resultados coletados desta pesquisa, bem como as respectivas análises decorrentes. O questionário contém 25 perguntas tencionado para a satisfação do trabalho e suas percepções em relação à empresa onde atuam. Considerando um erro amostral de 16%, obteve-se uma amostra de 35 funcionários para a aplicação da EST (Escala de Satisfação no Trabalho) por meio da ferramenta Formulários Google e a extração de algumas informações com base nos dados obtidos.

O período de coleta de materiais foi durante o período de 2020 a 2022, não sendo estabelecida limitação dos anos revisados, sendo encontrados diversas bibliografias sobre os temas acima citados.

2 FATORES DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO

2.1 Satisfação no trabalho

A satisfação no ambiente de trabalho é um assunto que é bastante estudado, isso porque, esse estado pode influenciar no desempenho do trabalhador, comprometendo sua saúde mental e física, suas atitudes, seu comportamento seja ele profissional ou social, repercutindo até mesmo na vida familiar e pessoal do indivíduo inclusive repercutir (SPECTOR, 2006 *Apud* PESCA, 2011, p. 104).

Por longo tempo satisfação e motivação no trabalho estiveram juntas nas teorias que tratavam das características individuais responsáveis por comportamentos de trabalho, [...] estudiosos defendiam a noção de ser a satisfação no trabalho um componente da motivação que levava trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamentos de trabalho importantes para os interesses empresariais, tais como aumento do desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas ao trabalho (SIQUEIRA, 2008, p.257).

Segundo Pesca (2011) os estudos referentes a satisfação o trabalho começou lá pela década de 30 e, desde então vem sendo estudada por profissionais na área da saúde e por pesquisadores. O autor continua salientando que nesses estudos existem duas ideias consideradas primordiais ao nosso saber:

- **O enfoque Global:** aquele que envolve um sentimento único e geral no que tange sobre o trabalho (PESCA, 2011, p.105).

- **O enfoque de facetas:** este, engloba os diferentes aspectos do trabalho, tais como os benefícios, o salário, as oportunidades de crescimento, pessoas relacionadas ao trabalho e as condições que o mesmo oferece ao colaborador (PESCA, 2011, p.105).

Os estudiosos visam fazer pesquisas buscando as causas e consequências no que diz respeito a satisfação dos funcionários no trabalho, de modo a oferecer as organizações estratégias que visam melhorar a relação entre seus funcionários. Geralmente essas análises são realizadas por perguntas por meio de questionários, escalas, entrevistas ou inventários de modo a descobrir como as pessoas se sentem em seu trabalho (SPECTOR, 2006 *apud* PESCA, 2011, p.106).

2.1.1 Conceitos sobre satisfação no trabalho

Para Robbins (2005, p.61) a satisfação no trabalho, trata-se da atitude que uma pessoa tem referente ao seu próprio trabalho. O nível de satisfação pode interferir do desempenho de um indivíduo em seu trabalho, ou seja, pessoas com alto nível de satisfação, pode apresentar atitudes positivas ou desenvolver comportamentos negativos.

Já Siqueira (2008) se refere à satisfação no trabalho como a totalização das situações prazerosas que o indivíduo vivencia no contexto organizacional, tal como as relações com colegas, supervisores, salários, promoção e próprio trabalho.

Para Pesca (2011, p.104) “a satisfação diz respeito à atitude que expressa como a pessoa está se sentindo no trabalho, ou seja, o quanto a pessoa gosta e tem prazer com seu cargo e tarefas”.

2.2 Liderança

As organizações sempre estão em constantes transformações, e necessitam de uma reformulação dos processos produtivos e uma reavaliação criteriosa dos tradicionais modelos de liderança. Pode-se dizer que os modelos de liderança que nos precederam não se adequam mais (em sua maior parte), efetivamente ao ambiente competitivo nas atuais organizações; os cenários atuais impulsionam a quebra de paradigmas, provocando mudanças de suas filosofias gerenciais.

A liderança situacional é uma ferramenta que serve para auxiliar as pessoas a compartilhar expectativas no seu dia a dia, de modo que possam aprender gradualmente a supervisionar seu próprio comportamento e tornar as pessoas responsáveis e automotivadas (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Segundo Kets de Vries (1997), a maioria dos pesquisadores concorda com alguns traços comuns importantes para os líderes, como, por exemplo: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional.

[...] em crise não há liderança partilhada, quando o barco está afundando o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas, tem de dar ordens. Esse é o segredo da liderança partilhada: saber em que situações deve agir como chefe e em que situações atuar como parceiro”. Para ele “a tarefa do líder é desenvolver líderes”, pois toda empresa necessita deles, ainda que muitas negligenciem o seu desenvolvimento (DRUCKER, 1996, p. 162).

Para Bennis (1996, p. 78), “a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições”. Em um ambiente de constante transformação faz se necessário a presença de uma liderança, tornando possível o desenvolvimento e a permanência das organizações.

Liderança segundo Senge “é a tensão criada pelo fosso entre a situação presente e o sonho. Como toda tensão procura resolução, ela é fonte de energia que leva à criação de algo que não existe. E é isso que faz os líderes” (SENGE, 1998, p. 6).

Segundo Kotter (1997), a principal atividade de um líder é a produção de mudança pautada sobre três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para serem cumpridas.

Dando continuidade no pensamento de Stoner e Freeman (1999), na evolução do conceito de liderança, existe uma evolução gradual de um estilo de liderança autoritário, com base na orientação da Teoria X, para uma orientação democrática, buscando motivar o empregado a se considerar parte contribuinte da organização, com base nos valores humanos e sociais.

Segundo Kouses e Posner (1997) a liderança é a arte de mobilizar os outros para quererem lutar por aspirações compartilhadas; o que constitui um conceito se destaca a palavra “querer”, pois o que leva as pessoas a fazerem algo não é uma tarefa relativamente simples. Existe uma diferença entre obter apoio e ordenar, com os verdadeiros líderes mantendo a credibilidade em consequência de suas ações ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar.

Pelo ponto de vista clássico da administração, o líder precisa estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho visando alcançar objetivos organizacionais e não nas necessidades do indivíduo (STONER; FREEMAN, 1999).

Segundo Bennis (1996), as principais características que os líderes devem possuir são: visão sistêmica, paixão, curiosidade, audácia e integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), exigindo dessa forma um posicionamento com agilidade do líder mediante situações do cotidiano perante seus liderados, tornando-os mais ativos e responsáveis.

[...] o que fica claro é que o ambiente cada vez mais rápido e competitivo que enfrentamos no século XXI vai requerer mais liderança de mais pessoas para fazer as empresas prosperarem. [...] mais mudança requer mais liderança, o que é difícil oferecer se não for possível especificar com clareza qual é o elemento que falta. [...] não consigo conceber como este ritmo se reduzirá, o que tem muitas implicações para a questão da liderança [...] liderar, por sua vez, é lidar com a mudança (KOTTER, 2000, p. 2).

A visão da legitimidade da liderança, com base na aceitação do líder pelo grupo, condiciona considerar que uma boa parte do poder do líder fixasse no próprio grupo, o que dá fundamento à maioria das teorias contemporâneas sobre a liderança (MOTTA, 1995).

Atualmente, as organizações necessitam de líderes humanos e motivados, que estejam interessados em estimular o desenvolvimento dos funcionários, com o intuito de seus profissionais sejam mais realizados e satisfeitos com a organização em todos os sentidos. Por esse motivo, se faz necessária a implementação de programas de incentivos com foco nas pessoas, buscando-se desenvolver os talentos para o desempenho de suas funções com motivação e altos desempenhos (GUIMARÃES, 2002).

A liderança, após ser aceita, conduz a equipe ao alcance dos objetivos da corporação, promovendo ações para atingir maior eficácia e pronta para quaisquer desafios. Dessa forma, os líderes buscam sempre dar apoio à sua equipe, preocupando-se com sua capacitação e autoestima do grupo, para escolher os melhores caminhos para o bem-estar daqueles que trabalham e colaboraram com a empresa (ROBBINS, 1999).

Uma vez desconstruído aquele papel do patrão, que conduz a equipe aos gritos e ameaças, pode-se alcançar melhores resultados e uma equipe focada nas relações humanas.

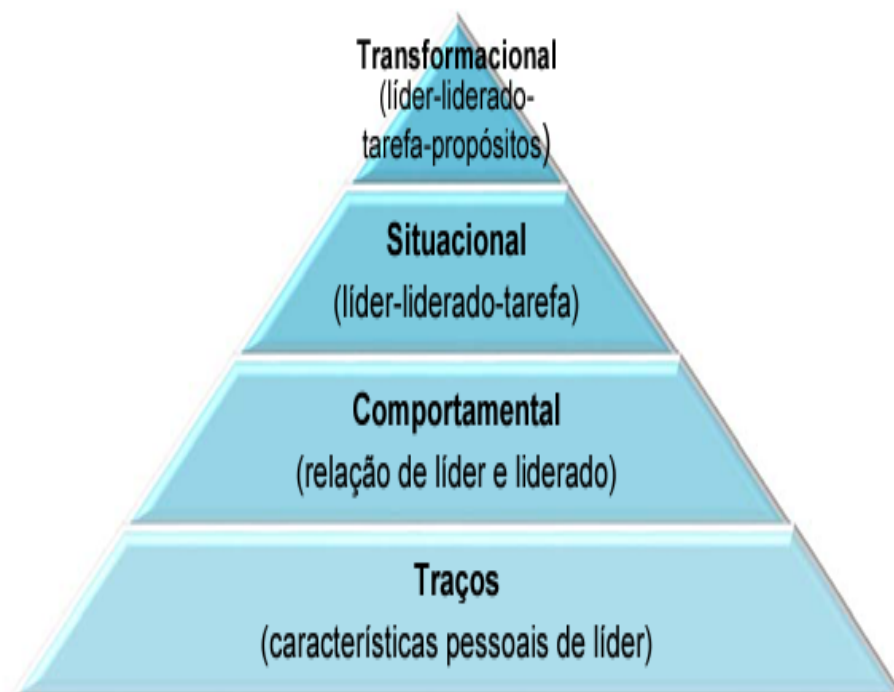
[...] a liderança, compreendida como um fenômeno que deve ser cultivado porque ela está nos olhos de quem é liderado, demonstra que o cerne deste contexto está nas relações humanas. Somente uma relação qualitativa é capaz de gerar o binômio líder-liderado, ao contrário do uso de poder impositivo da subserviência que conta apenas com a obediência de alguém para com outrem, numa situação de patamares hierárquicos (BERGAMINI, 1994, p.24).

2.2.1 Modelos de liderança

Enquanto os pesquisadores das ideias comportamentais veem a liderança como ato de influência do líder sobre o subordinado, para a vanguarda situacional, liderança é a capacidade de o líder adaptar-se aos diferentes graus de maturidade do seguidor em relação à competência e ao empenho na tarefa. Os teóricos transformacionais dão outra perspectiva sobre a liderança, eles definem o líder como alguém carismático, capaz de motivar seus seguidores, estabelecer visão, e também é visto como alguém capaz de desenvolver pessoas para satisfazer suas necessidades de autor realização (DE CASTRO, 2017).

Pode-se visualizar na Figura 1 por meio da pirâmide da liderança que as teorias estão em evolução agregando outros fatores aos estudos. A pirâmide demonstra a progressão histórica das abordagens sobre o tema. Como se observa, a teoria dos traços está na base, visto que iniciou as pesquisas sobre a liderança, identificando e focando nas características pessoais do líder. É a partir dela que os estudiosos ao relacionar o líder com os três fatores (liderado, tarefa e propósitos) puderam expandir as teorias sobre liderança.

Figura 1 - Pirâmide da Evolução Histórica do Estudos acerca da Liderança



Fonte: De Castro (2017)

2.3 Sentido no trabalho

A palavra trabalho origina-se no latim *tripalium*, palavra utilizada para denominar o castigo recebido por presos expostos a trabalhos forçados conotando ao trabalho status de tarefa desqualificada e humilhante (SUCESSO, 1997).

Os primeiros estudos acerca de sentido do trabalho foram realizados por dois psicólogos que relacionaram a qualidade de vida com o sentido do trabalho. Segundo tais psicólogos, Hackman e Oldhan (1975), um trabalho com sentido possui três principais características: a utilização de competências diversas por meio da variedade de tarefas; a identificação do todo do processo proporcionando uma condição de trabalho não-alienante e possibilitando o sentido do trabalho por meio da autonomia, liberdade e independência na maneira como as tarefas serão realizadas, aumentando assim a responsabilidade do trabalhador sobre o seu resultado; e, por fim, *feedback* das acerca de seu desempenho qual permite que o trabalhador tome consciência de seus pontos fortes e fracos e consiga promover melhoras (TAVEIRA, 2016).

Morin (1996), com base nos estudos de Hackman e Oldhan (1975), define o sentido do trabalho como “uma estrutura afetiva formada por três componentes: o significado, a orientação e a coerência” (TOLFO; PICCININI, 2007).

2.3.1 Características de um trabalho com sentido

Segundo Tolfo e Piccinini (2007), pesquisas realizadas com estudantes de administração e administradores da França e do Quebec por Morin (2001) podem ser atribuídos como motivos para o sentido do trabalho realizar-se e revigorar competências, contribuir para a sociedade, sentir-se autônomo e seguro, ter uma ocupação, fazer parte de um grupo e dar um sentido à vida. Com relação a organização, os fatores destacados foram autonomia, oportunidade de aprendizagem, boas condições de trabalho e realizar um trabalho estimulante.

Após análise das convergências nas respostas o grupo conseguiu estabelecer seis características principais de um trabalho com sentido:

1. Um trabalho com sentido é organizado eficientemente e conduz a algo útil: a maneira como o trabalho é realizado interfere de maneira considerável no modo

como as pessoas entendem sua liberdade e independência, que deste modo impactam na formação de identidade das mesmas (MORIN, 2001).

2. Um trabalho com sentido proporciona satisfação e autonomia: o comprometimento e interesse no trabalho também estão diretamente ligados a liberdade para a execução da autonomia e ter consciência do desempenho (*feedbacks*). A possibilidade de o indivíduo “resolver problemas durante a realização do trabalho e exercer julgamento para tomar decisões relativas à organização das atividades reforça o sentimento de competência e eficácia pessoal” (MORIN, 2001). Esta possibilidade estimula a criatividade, autonomia, independência, e, principalmente o senso de responsabilidade que pode influenciar a realização, motivação e satisfação dos trabalhadores.

3. Um trabalho com sentido é moralmente oportuno: vários trabalhadores mostram-se preocupados com as consequências de seu trabalho não somente para si, mas também para os outros e para a sociedade de uma maneira geral. “O fato de fazer um trabalho que não serve para nada [...], em um meio ambiente onde as relações são superficiais, contribui para tornar o trabalho absurdo” (MORIN, 2001).

4. Um trabalho com sentido é fonte de relações humanas notáveis: estar em contato com outras pessoas estimula o desenvolvimento da identidade dos indivíduos. Segundo pesquisa realizada por Morin (2001), vários administradores destacam a importância de estar em um trabalho qual lhes permita contato com pessoas de qualidade “com quem os contatos podem ser francos, honestos, com quem se pode ter prazer em trabalhar”.

5. Um trabalho com sentido proporciona segurança: o trabalho associa-se a ideia de emprego. Pois, é o salário que provém as necessidades básicas assegurando a segurança, autonomia e independência. Segundo Morin (2001), costumamos agregar ao salário uma condição de prestígio, enquanto, na verdade, para os trabalhadores, está mais ligado a questões de estabilidade financeira, segurança e independência.

6. Um Trabalho com sentido mantém ocupado: este aspecto do trabalho com sentido, diz respeito à capacidade de estruturação do tempo devido a ser algo programado com rotina e horários determinados que podem ajudar de certo modo, a história pessoal a organizar a vida no dia a dia. As pesquisas de Morin (2001) também indicaram grande importância do trabalho no sentido de tornar autêntico e

legítimo os períodos de descanso e de preencher os dias, meses, anos ajudando a nortear o ritmo da vida (TAVEIRA, 2016).

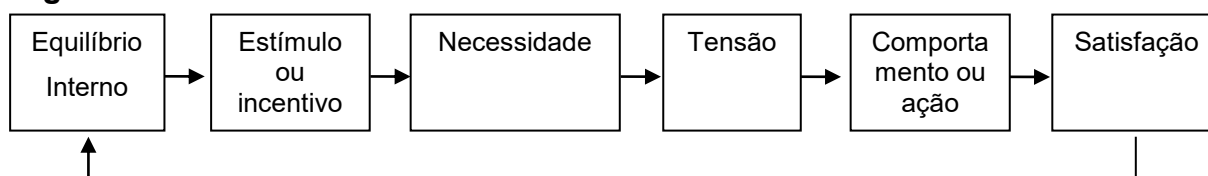
2.4 Motivação

2.4.1 Conceitos de motivação

Existem diversas definições no que tange o assunto motivação, no entanto, elas não entram em divergência. Para Chiavenato (2009, p. 51) motivação está ligada com tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir, podendo ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) como também pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Para ele o conceito de motivação é muito difícil de ser definido, haja vista que cada indivíduo é movido por algo diferente justamente porque as necessidades, os valores, a capacidade de atingir seus objetivos e assim por diante são distintas e podem variar conforme o tempo. O autor continua salientando, que a motivação gira em um ciclo partindo da necessidade, que a força é capaz de provocar um comportamento no indivíduo. Se este comportamento for eficaz, o indivíduo pode alcançar o estado de satisfação de suas necessidades.

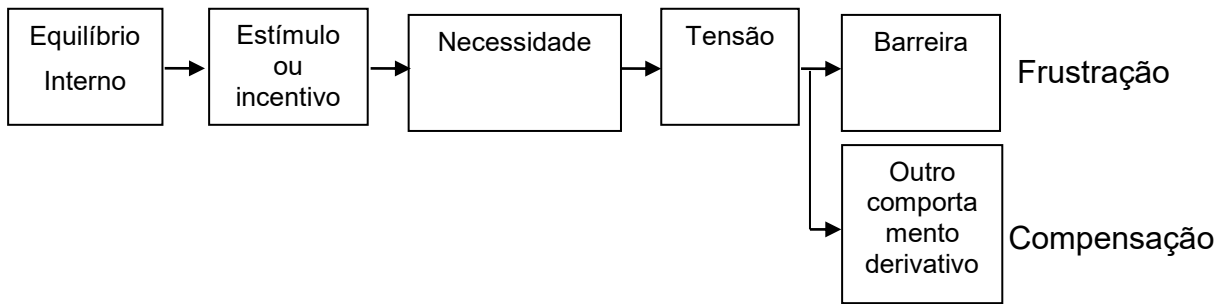
À medida que vai se repetindo esse ciclo, os comportamentos tornam-se mais eficientes no alcance de certas necessidades visto que se satisfaz a necessidade, ela deixa de ser motivadora de comportamento, já que não provoca mais tensão ou desconforto.

Figura 2 - Ciclo motivacional



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 52)

Entretanto, essa necessidade por vezes pode acabar não sendo satisfeita, isso pode acontecer se o indivíduo tiver barreiras que dificultam sua liberação ou se o mesmo transferir sua necessidade para outra pessoa ou situação, ou seja, aplacando ou reduzindo a intensidade do propósito inicial.

Figura 3 - Ciclo motivacional com frustração e compensação

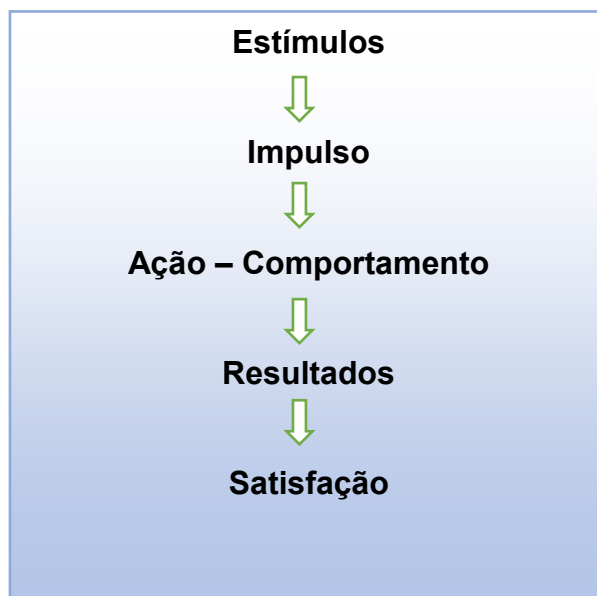
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 52)

Para Robbins (2005, p.132) a motivação é como um “resultado da interação do indivíduo com a situação”, o autor continua o contexto que a motivação, é responsável pela intensidade de quanto esforço a pessoa gasta para realizar alguma tarefa, metas e atingir os objetivos traçados.

Já para Barbosa (2011, p.5) a motivação é o motivo que impulsiona um indivíduo a agir de uma determinada forma, originando-se um comportamento específico. O impulso pode ser ocasionado pelos estímulos/fatores externos, vindo do ambiente ou até mesmo oriundos dos processos mentais do próprio indivíduo, tal como seus interesses, aptidões e assim por diante, relacionando-se com seu sistema de cognição.

Quando um indivíduo é motivado, ele recebe um estímulo a mais, despertando dentro do mesmo o desejo e o interesse na realização de suas atividades. “Um trabalhador não executará com presteza sua função se não for movido, se não existirem estímulos que o envolvam na situação e que traga satisfação” (BARBOSA, 2011, p.5).

O esquema abaixo esboça um processo motivacional:

Figura 4 - Motivação Humana

Fonte: Adaptado de Barbosa (2011, p.9)

Muito do comportamento humano está ligado com a realização de suas metas, com o alcance de seus objetivos e com o atendimento ou não desses objetivos, dos quais podem ou não trazer a satisfação.

Para a autora, os principais fatores que poderiam levar o ser a motivação, é o alcance de sua realização pessoal, obter conquistas, ter reconhecimento e crescimento profissional e assim por diante.

A motivação está ligada com a condição que proporciona energização e orienta o comportamento dos indivíduos, ou seja, a vontade de fazer algo, sentir-se energizado, realizado e satisfeito por ter um objetivo atingido. Desse modo, entende-se que se algo tem significado para um indivíduo, então é provável que a realização desta tarefa seja motivadora para o mesmo e dessa forma o indivíduo possui força necessária, direção e persistência para realizar seus objetivos de forma prazerosa, já que para ele tal ação possui um significado tanto cognitivo quanto afetivo (TAJRA, 2016, p. 94).

A motivação é constituída de forma dinâmica, isso porque ela pode variar de pessoa para pessoa e num mesmo indivíduo, ou seja, em um momento a mesma pode estar se sentindo motivada a realizar algo e, mais tarde não estar mais se sentindo dessa forma. Quando uma pessoa se encontra motivada, ela tem direção, força e persistente necessária para realizar seus objetivos e desenvolver suas

tarefas com prazer, já que consegue ver um significado tanto cognitivo como afetivo no que está fazendo (TAJRA, 2016, p.95).

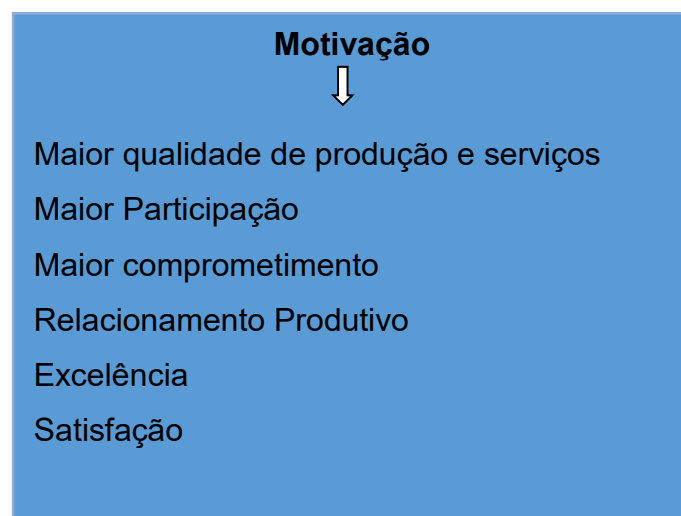
2.4.2 Necessidade de Motivação no ambiente de trabalho

Antigamente as pessoas trabalhavam por anos em uma mesma empresa até se aposentar. No entanto, por volta da década de 90, com a entrada do Brasil na globalização, o mundo dos negócios tornou-se altamente competitivo e começou a haver uma redução de trabalho disponível, o que levou o trabalhador a se sentir acuado e desamparado psicologicamente pelo medo de ficar desempregado, o que os levou a começarem a competir entre eles, na tentativa de se sobressair e garantirem seus respectivos empregos (BARBOSA, 2011, p. 8).

Essa escassez de trabalho, somados a diminuição de vagas, trouxe para as empresas, o estresse e conflitos entre os funcionários. Em prol de reverter tal situação, aumentou-se a necessidade de se achar alternativas de valorização dos empregados e de criar meios de melhorar o desempenho e garantir que os colaboradores se mantenham satisfeitos (BARBOSA, 2011, p. 8).

Alguns dos resultados de tal mudança de postura que as empresas podiam obter são:

Figura 5 - Resultados da motivação



Fonte: Barbosa (2011, p.9)

2.4.3 Motivação, Sociedade e Resultados

Segundo Barbosa (2011) manter um relacionamento produtivo é extremamente importante para a motivação dos colaboradores, isso porque tal atitude corrobora com um bom andamento do serviço de forma que as atividades fluam corretamente e a entrega do trabalho se torna melhor e maior.

O trabalho dignifica o indivíduo, isso porque além de se sentirem parte da sociedade, são capazes de garantir seu sustento e o de sua família. Logo, se um cidadão se encontra desempregado, o sentimento de frustração, ansiedade, desespero, insegurança até mesmo de depressão podem acabar aparecendo.

Ter uma dinâmica entre a organização e o trabalhador é extremamente fundamental na hora de alcançar os objetivos que são traçados, visto que, quando se consegue manter um equilíbrio os resultados são extremamente positivos para ambos.

No ambiente de trabalho a motivação se torna aparente ao se observar a força de trabalho manifestada pelos empregados, ou seja, se o mesmo está entregando com prontidão, precisão e persistência na hora de executar suas tarefas.

Ainda segundo Barbosa existem três componentes dos quais mais se destaca no indivíduo sobre a motivação, sendo elas:

- “O impulso é a reação a um estímulo, o que nos leva a agir perante uma situação”.
- “foco é o ponto ao qual direcionamos nossa atenção e nossos esforços”.
- “A persistência no comportamento é a insistência e a perseverança na busca de um objetivo maior” (BARBOSA, 2011, p.09).

As pessoas quando começam a trabalhar geralmente tem como objetivo principal não enriquecer seus patrões, mas satisfazer suas necessidades pessoais e no mínimo esperam ser bem tratadas, valorizadas, respeitados e poderem encontrar uma oportunidade de satisfazerem suas necessidades e objetivos a partir de seu trabalho.

Os empregadores e gestores precisam ter em mente que quem forma e faz uma empresa funcionar são as pessoas. Portanto, é extremamente fundamental que as organizações aprendam a valorizar seus colaboradores. Principalmente as empresas que quiserem conquistar um lugar de destaque em um mercado completamente competitivo.

Quando uma empresa entende e aplica os fatores geradores de motivação, acaba por desenvolver no seu empregado, a força que estimula a participação, o compromisso, a responsabilidade e um relacionamento produtivo, satisfazendo os interesses de ambos: do indivíduo e o da organização.

2.4.4 Fatores que estimulam a Motivação

Barbosa (2011, p.10) contextualiza em seu livro que as pessoas estão sempre na busca de satisfazer suas necessidades e desejos pessoais, por conta disso elas acabam motivando-se por coisas diferentes, então as empresas precisam sempre se atentarem e se adequarem as necessidades pessoais de forma a desenvolver diversos meios em prol de estimular isso nelas ao mesmo tempo, buscarem se alinharem com suas próprias necessidades.

“O empregado precisa se auto realizar, desafiar, ser desafiado, buscar respostas e solucionar problemas, isso irá motivá-lo e o fará sentir como parte integrante e necessária à organização” (BARBOSA, 2011, p. 10).

Segundo Barbosa existem diversos fatores que poderiam estar influenciando o agir das pessoas, dos quais podem determinar seu relacionamento com o meio do qual vive, tais como:

Figura 6 - Fatores que geram Influência no Indivíduo



Fonte: (BARBOSA, 2011, p.10)

O indivíduo é influenciado por fatores como os que a empresa oferece ou que ele mesmo cria a partir de situações que visualiza como oportunidades, por suas emoções perante o ambiente que o cerca, pelas atitudes de outras pessoas ou respostas a sua própria atitude. O indivíduo pode também ser

influenciado a agir de determinada maneira por suas percepções diante de várias circunstâncias por que passa, pelo aprendizado que leva de cada situação em sua experiência de vida, por seus valores pessoais perante os valores da empresa (BARBOSA, 2011, p. 11).

As organizações precisam encontrar e adotar meios dos quais não acabem destruindo as forças motivacionais já existentes em cada indivíduo, isso porque muitas empresas não utilizam do diálogo mais apropriado ou da maneira mais apropriada na hora de punir um erro cometido, acabam por não levar em consideração que a pessoa pode não ter o cometido propositalmente, ou até mesmo porque entendeu uma ordem de maneira errada, pois a informação pode não ter sido clara o suficiente ou até mesmo por falta de infraestrutura na hora de realizar seu trabalho, enfim, são vários os fatores que podem ter levando-o ao erro. Uma chamada de atenção malfeita tende a tornar as pessoas inseguras, desenvolve na pessoa o medo até mesmo de quem deu a bronca e além de outras coisas (BARBOSA, 2011, p.11).

Para Barbosa (2011, p. 11), as empresas precisam levar em consideração que a desmotivação não é um defeito, muito menos é uma qualidade, isso porque ela está ligada com situações específicas. Vale se considerar também, que a motivação surge em resposta aos estímulos que cada indivíduo recebe, porém, esses estímulos só serão correspondidos se o indivíduo tiver uma necessidade ou um desejo para ser alcançado, caso o contrário não adiantará de nada oferecer estímulos porque a mesma não lhes correspondera.

2.5.5 Teorias motivacionais

Até o século XX presumia-se que o dinheiro era o único meio de motivar as pessoas. A partir da teoria das relações humanas, criadas por Elton Mayo com seus seguidores que essa ideia começa a mudar. Sua teoria consistia na importância de haver a valorização nas organizações, trazendo mais humanização, democratização a administração, para desprender um pouco dos conceitos rigorosos e mecanistas existentes até então. Essa teoria desencadeou novas perspectivas para a administração, já que se buscava um conhecimento a respeito das atividades e sentimentos dos colaboradores, além de estudar a formação dos grupos. Alguns temas começaram-se a surgir e ser aderidos pelas empresas, tal como, a liderança, a ideia de motivação, comunicação, dinâmica em grupo e a organização informal,

dos quais buscava-se ter uma melhor compreensão de como a adesão da valorização do indivíduo poderia ser benéfico às empresas (BARBOSA, 2011, p.15).

Além disso, a teoria estudava a influência que liderança despertava sob seus subordinados, o surgimento da motivação nas pessoas, de qual é a melhor comunicação, de que forma as pessoas se relacionavam principalmente da relação entre os grupos e os benefícios que a informalidade poderia trazer na relação entre as pessoas (BARBOSA, 2011, p.15).

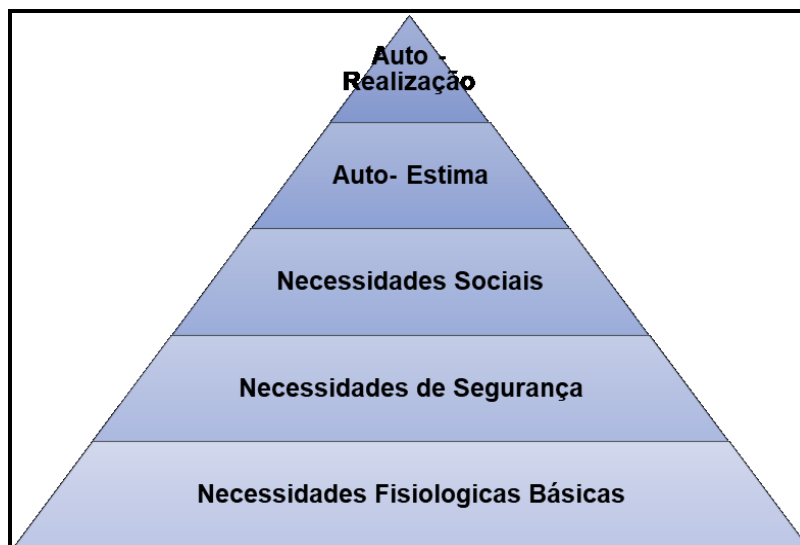
A Teoria das Relações conforme Barbosa (2011, p.16) trouxe diversas mudanças sobre os conceitos, tal como:

- “Antes a organização era tratada como máquina, a teoria das relações passa a tratar a organização como um grupo de pessoas”.
- “Ênfase nas tarefas ou na tecnologia passa a ser nas pessoas”.
- “Inspiração em sistemas de engenharia passa a ser em sistemas de psicologia”.
- “Autoridade centralizada perde espaço para a delegação plena de autoridade”.
- “As Linhas claras de autoridade dão espaço a mais autonomia para o empregado”.
- “Confiança que antes se baseava nas regras e nos regulamentos passa a se basear na confiança nas pessoas”.
- “Ênfase na separação entre linhas de hierarquia perde espaço para a dinâmica grupal e interpessoal, o diálogo passa a ser mais aberto”.

Visando-se descobrir o que poderia motivar as pessoas, como poderia aproveitar a motivação para obter resultados positivos na organização, sendo a melhor maneira de exercer influência sobre os colaboradores e como funciona o comportamento humano, diversos cientistas e pesquisadores começaram a estudar sobre o assunto e levantaram suas próprias teorias. Segue três exemplos delas.

2.4.6 Teoria de Maslow

Maslow em seu livro *Motivation and Personality* de 1954, abordou a teoria das necessidades humanas organizada em níveis (a pirâmide das necessidades) e cada nível teria seu grau de importância. A teoria explica como é o comportamento humano a partir de suas necessidades. Segue abaixo a sequência da pirâmide.

Figura 7 - Pirâmide de Maslow

Fonte: (TAJRA, 2016 p.100)

- **Necessidades Fisiológicas:** Considerada a base da pirâmide, esta necessidade está relacionada com as necessidades de sobrevivência da pessoa, tal como o repouso e sono, alimentação, etc. No âmbito empresarial essa necessidade são as pausas, seja para o café, almoço ou janta, o próprio trabalho se existe conforto e assim por diante (TAJRA, 2016, p. 100).
- **Necessidades De Segurança:** São as necessidades voltadas a segurança física do indivíduo, aos hábitos saudáveis, ao emprego, etc. (BARBOSA, 2011, p.17).
- **Necessidades Sociais:** É à necessidade de ser aceito ou fazer parte da sociedade, de receber afeição, atenção, compreensão, de consideração, etc. (BARBOSA, 2011, p.17).
- **Necessidade de autoestima:** é como a pessoa se vê, ou seja, está ligado com a sua autoconfiança, com a relevância que o indivíduo recebe num contexto, com seu prestígio, seu progresso, sua independência e assim por diante. Quando esta necessidade é contemplada pela pessoa sua moral começa a ser mais elevada (BARBOSA, 2011, p.17).
- **Necessidade de autorealização:** considerada a necessidade mais elevada, à busca por satisfação pessoal por metas que visam alcançar novos patamares e novas conquistas. Nas organizações, isso ocorre quando o indivíduo tem uma função desafiante, que lhe proporciona a autonomia, contribui com decisões de forma que se consegue perceber o seu crescimento pessoal (TAJRA, 2016, p. 101).

2.4.7 Teoria de Herzberg Frederick

Sua teoria consistia na existência de dois fatores que explicariam o comportamento do ser humano. O primeiro são os fatores higiênicos (extrínsecos, provindos do ambiente, tal como as condições do ambiente, os salários) do qual, quando satisfeito contribuem para que as pessoas não se sintam insatisfeitas em seus respectivos empregos e o segundo os fatores motivacionais (intrínsecos, aqueles que dependem da própria pessoa).

Segue abaixo exemplos de ambos os fatores segundo a teoria de Herzberg:

Figura 8 - Fatores extrínsecos e intrínsecos

FATORES DE HIGIENE	FATORES MOTIVACIONAIS
Condições de trabalho	O trabalho em si
Pagamento	Responsabilidade
Segurança no trabalho	Senso de realização
Relações no trabalho	Reconhecimento
Práticas de supervisão e administração	Perspectiva de evolução
Políticas e administração da empresa	Trabalhos interessantes ou que apresentam desafio
Remuneração	Sensação de se ter alcançado algo que valeu a pena
	A possibilidade de desenvolvimento pessoal ou possibilidade de crescimento

Fonte: (BARBOSA, 2011, p.18)

2.4.8 Estudos de Argyris

Argyris acreditava que o comportamento das pessoas provinha do seu grau de maturidade, ou seja, os indivíduos que não são maduros são mais passivos, dependentes, seus interesses mais superficiais, indivíduos que apresentaria dificuldades para se organizar, planejar e pessoas sem empatia. Para Argyris o desenvolvimento da maturidade de forma gradual e contínua e a pessoa que visa alcançar esse desenvolvimento se torna mais ativa, independente, sabe lidar com as situações e consegue dominar os impulsos (BARBOSA, 2011, p. 19).

Como motivação não é a mesma coisa que satisfação, então é preciso separar esses dois conceitos e fazer sua definição, para que fique claro e tenhamos um

melhor entendimento a respeito desses dois assuntos, pois ainda que estejam relacionados, ambos medem coisas diferentes.

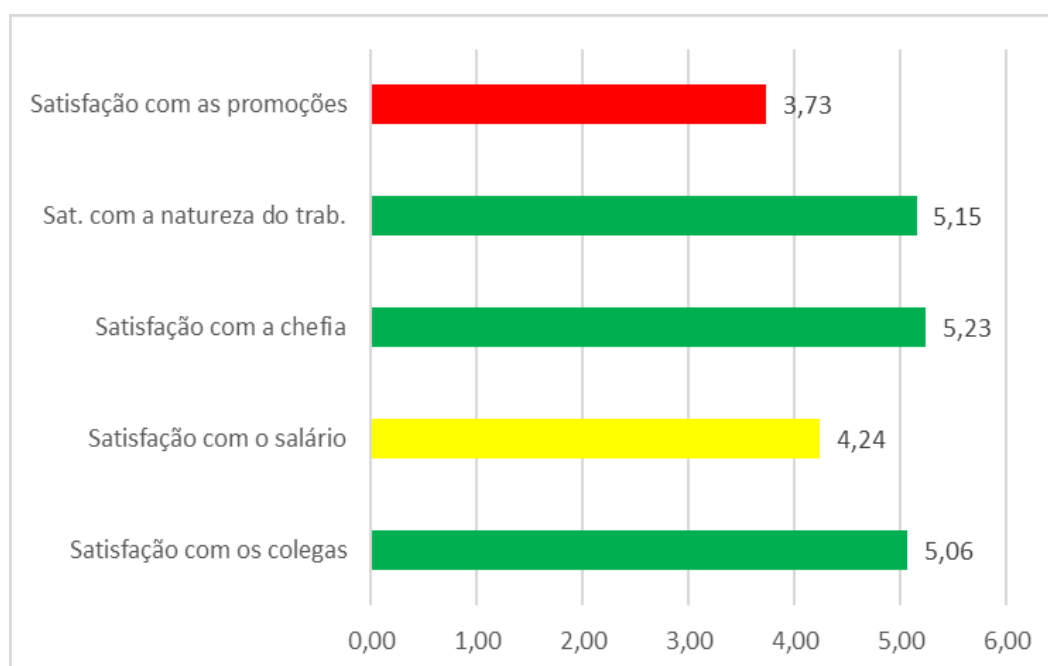
3 PESQUISA E ANÁLISE DE RESULTADOS

Para compreender o dia a dia de uma empresa é necessário vivenciá-lo, porém o campo acadêmico nos permite adquirir conhecimento por meio da aplicação de estudos e pesquisas sobre determinadas situações, para entendermos e coletarmos estas informações.

Os estudos foram realizados junto a uma empresa do ramo de produtos de limpeza, localizada em Nova Odessa, interior de São Paulo situada na RMC (Região Metropolitana de Campinas), em um ponto estratégico para o envio de produtos para todo o Brasil. Milhares de produtos de limpeza são produzidos diariamente em um dos maiores parques fabris do segmento de limpeza.

Sendo assim, para conhecermos melhor o ambiente de trabalho na empresa, foi realizada uma pesquisa por meio do modelo survey (investigação quantitativa), onde apresentaram-se os principais resultados coletados desta pesquisa de campo, bem como as respectivas análises decorrentes (Apêndice A). O questionário contém 25 perguntas tencionado para a satisfação do trabalho e suas percepções em relação à empresa onde atuam. A pesquisa foi aplicada sobre uma amostra equivalente à (12,59%) do quadro de funcionários da empresa em questão.

Gráfico 1 - Resultado da Escala de Satisfação no Trabalho (Média)



Fonte: Os autores (2020)

O gráfico 1 possui cores distintas com base na média de satisfação dos funcionários referente a pesquisa Escala de Satisfação no Trabalho – EST (Anexo A), sendo de 1 a 3,9 insatisfeitos, de 4 a 4,9 indiferentes e de 5 a 7 satisfeitos.

Conclui-se que o estudo mostrou, como outros, a importância de se conhecer e compreender o nível de satisfação das necessidades de seus colaboradores para que assim consiga suprimir suas carências, com foco no aumento do desempenho e consequentemente com uma produtividade melhor e qualitativa.

O EST permite ter um panorama amplo desses fatores enquanto influenciadores e determinantes, nas respostas obtidas sobre a motivação e desempenho profissional de cada um, mostra que se faz essencial, em qualquer empresa independente do setor, a análise, pois assim visualiza-se o nível de satisfação dos funcionários e desempenho dos mesmos.

Conforme as informações fornecidas pela empresa, e dados obtidos da aplicação de uma pesquisa de satisfação, pode-se elaborar as seguintes tabelas e gráficos:

Tabela 1 - Quadro de Funcionários

FUNCIONÁRIOS POR SETOR	QUANTIDADE
ADMINISTRATIVO INDUSTRIAL	6
ALMOXARIFADO	2
AVARIA	2
COMPRAS	4
CONTABILIDADE	2
CONTROLADORIA	2
CUSTO	2
FÁBRICA ENVASE	33
FÁBRICA ESSÊNCIAS	3
FÁBRICA LABORATORIO	9
FÁBRICA QUÍMICOS	9
FÁBRICA ROTULAGEM	7
FÁBRICA SOPRO	30
FATURAMENTO	3
FINANCEIRO	10
JURIDICO	1
LIMPEZA	3
LOGÍSTICA	56
MANUTENÇÃO	11

MARKETING	1
MERCHANDISING	13
PCP	3
QUALIDADE	1
RECEPÇÃO	1
RH	3
SAC	2
SEG. TRABALHO	1
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	6
TRANSPORTE	12
VENDAS	40
TOTAL	278

Fonte: Empresa (2020)

Após o levantamento da quantidade de funcionários da empresa, conforme representado na tabela 1, fez-se necessário realizar a retirada de uma amostra aleatória simples, devido o fator “tempo” (visto que, para aplicar a pesquisa sobre o quadro total de funcionários demandaria maior dificuldade tanto para a coleta dos dados, quanto para a manipulação dos mesmos). Considerando um erro amostral de 16%, obteve-se uma amostra de 35 funcionários para a aplicação da EST por meio da ferramenta Formulários Google e a extração de algumas informações com base nos dados obtidos.

Segundo Ferraz et al. (2015), a amostragem é utilizada na maioria das pesquisas e as amostras são utilizadas para inferir comportamentos da população de interesse. Para tal decisão, é necessário analisar os objetivos da pesquisa e os recursos disponíveis para sua realização. Pode-se dizer que uma amostra é representativa se ela for extraída da população com as mesmas características desta. Consegue-se definir que uma amostra é aleatória se todos os elementos pertencentes à população têm a mesma probabilidade de ser selecionados.

Os cálculos utilizados para encontrar o tamanho mínimo necessário para uma amostra aleatória simples foram baseados em algumas etapas. Tal qual a expressão, $n_0 = \frac{1}{E_0^2}$ onde E_0^2 é definido como erro amostral tolerável, ou seja, é a diferença entre o valor que a estatística pode acusar e o verdadeiro valor do parâmetro que se deseja estimar. Caso o tamanho da população (N) seja conhecido, corrige-se o cálculo anterior, por $n_0 = \frac{N \times n_0}{N + n_0}$.

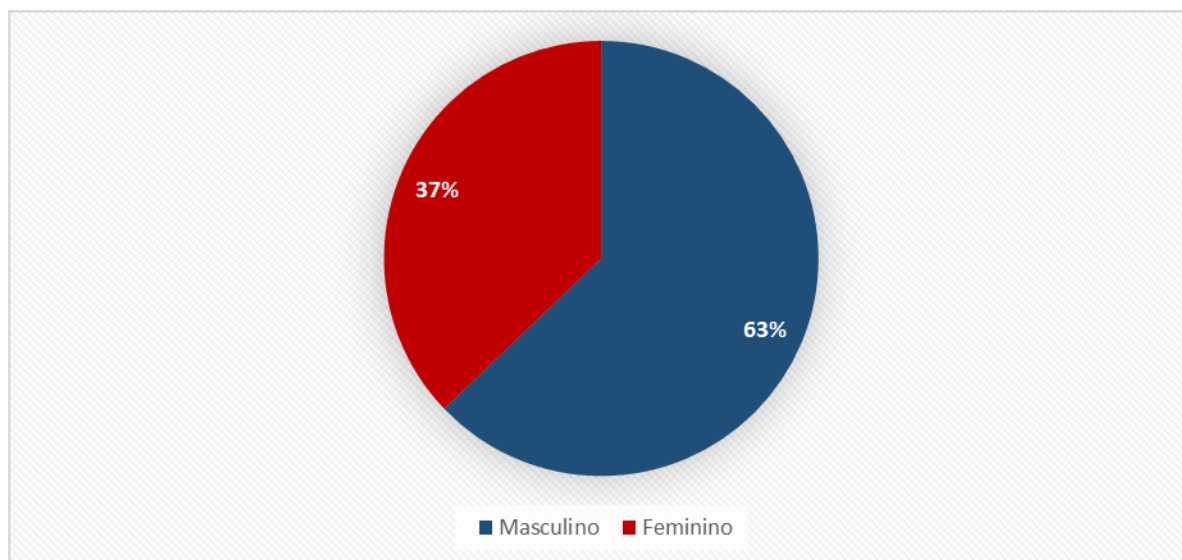
Com base neste cálculo obteve-se a amostra dos 35 funcionários que participaram da pesquisa. Na tabela 2 pode-se observar a quantidade de pessoas e seus respectivos sexos:

Tabela 2 - Quantidade da Amostra de Funcionários por Sexo

Sexo	Quantidade	%
Masculino	22	62,86
Feminino	13	37,14
Total	35	100

Fonte: Os autores (2020)

Gráfico 2 - Quantidade da Amostra de Funcionários por Sexo



Fonte: Os autores (2020)

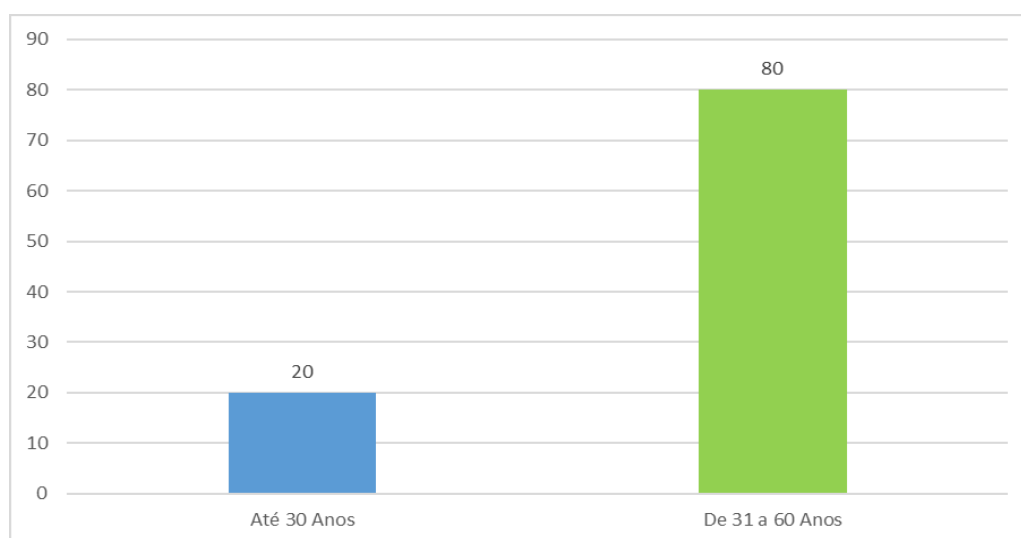
O gráfico 2 pretende exemplificar o quadro anterior para melhorar a interpretação.

A tabela 3 mostra a quantidade de pessoas que responderam o formulário e suas respectivas faixa etárias, seguido do gráfico representativo 3.

Tabela 3 - Quantidade da Amostra de Funcionários por Idade

Idade	Quantidade	%
Até 30 Anos	7	20
De 31 a 60 Anos	28	80
Total	35	100

Fonte: Os autores (2020)

Gráfico 3 - Quantidade da Amostra de Funcionários por Idade

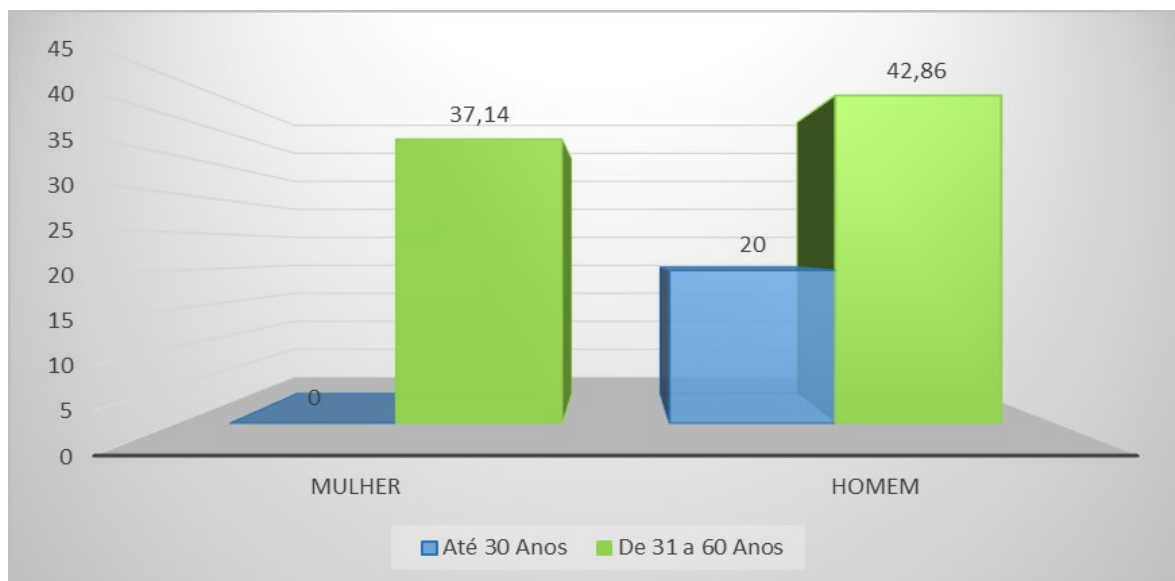
Fonte: Os autores (2020)

Na tabela 4 faz-se o cruzamento dos dados referente a quantidade de funcionários por idade em relação ao sexo de cada participante da pesquisa, seguido pelo gráfico 4 que representa essas informações.

Tabela 4 - Quantidade da Amostra de Funcionários Idade x Sexo

Idade	Mulher	Homem	Total
Até 30 Anos	0	20	20
De 31 a 60 Anos	37,14	42,86	80
Total	37,14	62,86	100

Fonte: Os autores (2020)

Gráfico 4 - Quantidade da Amostra de Funcionários Idade x Sexo

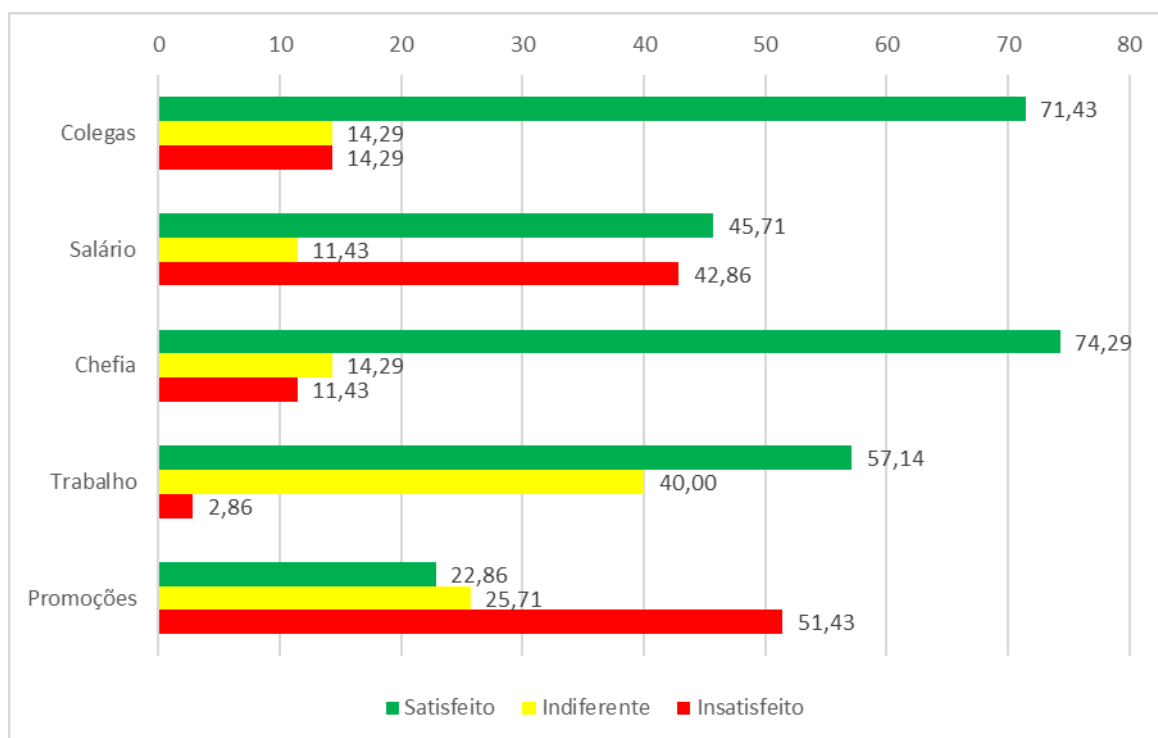
Fonte: Os autores (2020)

A tabela 5 demonstra a porcentagem referente ao resultado da pesquisa e o nível de satisfação de todos os funcionários da amostra separado pelas cinco dimensões contidas na EST, sendo elas os níveis de satisfação com: colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções, seguido pelo gráfico 5 para melhor exemplificar o resultado.

Tabela 5 - Nível de Satisfação dos Funcionários

Nível	Colegas	Salário	Chefia	Trabalho	Promoções
Satisfeito	71,43	45,71	74,29	57,14	22,86
Indiferente	14,29	11,43	14,29	40,00	25,71
Insatisfeito	14,29	42,86	11,43	2,86	51,43

Fonte: Os autores (2020)

Gráfico 5 - Nível de Satisfação dos Funcionários

Fonte: Os autores (2020)

Após a análise do gráfico 5, percebe-se que a maioria dos funcionários da amostra encontra-se satisfeitos com os colegas (71,43%), chefia (74,29%) e a natureza do trabalho (57,14%). Em contrapartida, eles demonstram certa insatisfação na questão salário (42,86%) e promoções (51,43%), levando a empresa a analisar essas duas dimensões para incentivar a equipe, podendo obter melhores resultados na produção, diminuir o absenteísmo, e gerar um ambiente mais agradável para a maioria.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Feito a análise teórica sobre os temas, conclui-se que ter satisfação sobre o que se está fazendo é crucial para ser um trabalhador motivado e mais produtivo. Sendo assim manter um clima organizacional bem estruturado, administrado e saudável, são fatores determinantes no que tange satisfação nas organizações.

O papel dos líderes nesse processo também é considerado fundamental, os mesmos precisam sempre estar atentos as necessidades de seus colaboradores, ser empáticos, procurar não comparar desempenhos publicamente, fazer diálogos de modo a descobrir o nível de satisfação, dar *feedbacks*, dentre outras coisas.

Muitos foram os estudiosos que buscaram entender o que levaria de fato os colaboradores a se manterem satisfeitos, motivados, a melhor forma dos líderes agirem e qual era o sentido do próprio trabalho desenvolvido pela pessoa, simplesmente com a tentativa de oferecer informações e soluções possíveis para as empresas, há fim de que, pudessem ser usadas pelas mesmas e assim obter um melhor proveito dos funcionários contratados.

As companhias que não conseguem oferecer um ambiente propício a seus colaboradores sofrem com a queda de produtividade e perdem grandes talentos devido à desmotivação, assim como ocorriam antigamente, onde a realidade desse fato hoje percebido nem era considerada um fator relevante para as empresas e elas acabavam sofrendo com isso.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Perla de Fátima Silva. **Motivação no trabalho**. 1º ed. Minas Gerais: Cresça Brasil, 2011.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília. Liderança: **Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DE CASTRO, Phillip Kelvin Lobo Bueno; DA SILVA, Fabiula Meneguete Vides. **Liderança organizacional em uma incubadora de empresas de base tecnológica**. Navus-Revista de Gestão e Tecnologia, v. 7, n. 3, p. 71-85, 2017.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1996.
- FERRAZ, Carlos Alberto Medon Dias, et al. **Estatística Básica**. 2 ed. rev. Indaiatuba São Paulo: Gráfica e Editora Vitória, 2015. pg. 12 - 17.
- GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo, 2002.
- HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. **Desenvolvimento da pesquisa de diagnóstico do trabalho**. Journal of Applied psychology, v. 60, n. 2, p. 159, 1975.
- HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional**. Tradução de Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.
- KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes e Anna Christina de Mattos Marcondes. Atlas, São Paulo, 1997.
- KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia**. Tradução de Leading Change. São Paulo: Campus, 2000.
- _____. **Liderando mudança**. Tradução de Leading Change. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. 7ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIBBY, Douglas Cole; GRIMALDI, Márcia. **Equilíbrio e estabilidade: economia e comportamento demográfico num regime escravista, Minas Gerais no século XIX.** n. VI, p. 412-442, 2016.

MORIN, Estelle M. Complexidade humana. **Novos Paradigmas, cultura e subjetividade.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

_____. **Os Sentidos do Trabalho.** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n. 3, p. 8-19, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1995.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional.** Tradução de Christina Ávila Menezes. 8ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

_____. **Comportamento Organizacional.** 11º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Bruno. **Satisfação no trabalho.** Dissertação (Mestre em gestão estratégica de recursos humanos) – Escola Superior de Ciências Empresarias, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2012.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende.** Tradução de Regina Amarante. São Paulo: Best Seller, 1998.

SIQUEIRA, Marlene Maria Matias. **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramenta de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, p. 264, 2008.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Tradução de Alves Calado 5ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SUCCESSO, Edina de Paula Bom. **Trabalho e Qualidade de Vida.** Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1997.

PESCA, Andréa Duarte. **Psicologia Organizacional.** 1º ed. Natal: Edunp, 2011.

TAJRA, Sanmya F. **Comunicação e Motivação nas Organizações.** Valinhos, 2016.

TAVEIRA, Izabela Maria Rezende; DE MIRANDA, Rayanna Coutinho. **Comprometimento Organizacional e Sentido do Trabalho.** In: VII Congresso Nacional de Administração e Contabilidade-AdCont, 2016.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria. **Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros.** Psicologia & Sociedade, Belo Horizonte, v. 19, p. 38-46, 2007.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil-2**. AMGH Editora, 2014.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Resultado da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) Média

Dimensões:	Satisfação com os colegas	Satisfação com o salário	Satisfação com a chefia	Satisfação com a natureza do trabalho	Satisfação com as promoções
Itens:	1,6,14,17 e 24	5,8,12,15 e 21	2,9,19,22 e 25	7,11,13,18 e 23	3,4,10,16 e 20
	2,4	2	6	6	1
	4,2	3	5,4	4,4	3,8
	5	5	5,6	5	5
	6,4	3,2	5,8	6,2	2
	6,6	4,8	5,8	5,6	4,4
	3,4	2	3	3,4	1,2
	3,6	5	6,4	5,4	3,6
	5,2	3,2	5,6	4,6	3,8
	5,2	5,6	5	5,2	4,8
	4	5,4	3,4	4,8	3,6
	5,2	3,2	5,6	4,6	3,8
	5	4	5,2	4	2,8
	4	5,4	3,4	4,8	3,6
	6,2	5,8	6,2	6,2	6
	5,6	5	4,6	5,2	5
	3,6	2,6	3,2	4	1
	5,6	3,4	5,6	5,2	4,2
	5,2	4	5,6	5	4,2
	5,4	3	4,2	4,4	3,8
	6,8	6,8	6,8	7	6,6
	5,4	3,8	5,8	5,6	3,6
	4,8	5,2	4	4,8	4
	4,6	1,2	4,4	4	1
	5,8	5	5,4	5,2	4,6
	5	5	5	5,2	5
	5,4	3,8	6,4	5,2	1,6
	5,6	5,8	5,8	5,8	5,8
	5,4	5,6	5,4	6,2	5,8
	5,4	4,4	6,8	6,4	1,6
	2,4	5,6	5,4	6,4	4,2
	5,2	3,2	4,4	4,8	3,4
	6,8	5,8	6	6,2	5,6
	6,2	5,6	6	4,8	4
	5,6	3	5	4	2
	5	3	5	4,6	4
Média	5,06	4,24	5,23	5,15	3,73

Nível	Colegas	Salário	Chefia	Trabalho	Promoções
1 a 3,9 Insatisfeito	5	15	4	1	18
4 a 4,9 Indiferente	5	4	5	14	9
5 a 7 Satisfeito	25	16	26	20	8

1 a 3,9 Insatisfeito	14,29	42,86	11,43	2,86	51,43
4 a 4,9 Indiferente	14,29	11,43	14,29	40	25,71
5 a 7 Satisfeito	71,43	45,71	74,29	57,14	22,86

Fonte: Os autores (2020)

ANEXO

ANEXO A – Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

Escala de satisfação no trabalho – EST

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. **Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

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

No meu trabalho atual sinto-me...

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

® Itens que compõem a versão reduzida da EST (15 itens).

Fonte: (SIQUEIRA, 2008)